



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

## **Hiljaisen tiedon jakaminen**

- merkittävä seikka strategiassa

*Satu Korkeamäki*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

01 / 2015

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma, yhteisöpedagogi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Satu Korkeamäki	<b>Sivumäärä</b> 50 ja 17 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Hiljaisen tiedon jakaminen –merkittävä seikka strategiassa	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Reijo Viitanen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Sivistysliitto Kansalaisfoorumi, Aaro Harju	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Eläköityminen ja työsuhteiden lyhytaikaisuus näkyy ajankohtaisena yhteiskunnallisena ilmiönä organisaatioissa. Eri alojen asiantuntijoilla on arvokasta kokemusperäistä tietoa, jonka jakamisesta on hyötyä niin yhteisöille kuin yksilöille. Olennaisen hiljaisen tiedon huomioiminen organisaatioiden, mukaan lukien kansalais- ja järjestötoimijoiden johtamisessa on tarpeellista kestävän toiminnan kannalta.</p> <p>Toiminnallisen tapaustutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymyksiin, millä keinoilla hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät saadaan organisaation toimintaan mukaan, miten jakaminen voi olla osana perustoimintaa ja työhyvinvointia. Mitä tuloksia sillä saavutetaan ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle ja sen jäsenille.</p> <p>Opinnäytetyössä yhdistyivät toiminnallisen tapaustutkimuksen kautta niin empiirinen kuin teoreettinen tutkimusstrategia. Aineistoa kerättiin kehittämisprojektissa osallistavilla tutkimusmenetelmillä, lisäksi tapausesimerkin toimintaa ja tilanteita havainnoitiin. Tuloksena oli laadullinen analyysi, jossa tarkastellaan ilmiötä syvällisesti, arvioidaan tulosten soveltuvuutta ja käyttöarvoa sekä esitetään tulkintoja. Tutkimuksessa analysoitiin yksittäistä eläköitymistilannetta, mutta johtopäätökset ja menetelmät on sovellettavissa laajemminkin osaamisen johtamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen, jolloin varaudutaan asiantuntijoiden liikkuvuuteen organisaatiossa.</p> <p>Analyysin lisäksi valmistui opas organisaatioiden käyttöön, joka sisältää käytännössä hyväksi havaittuja ohjeita ja malleja hiljaisen tiedon jakamiseen sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimustulosten johtopäätöksenä paras mahdollinen lopputulos hiljaisen tiedon jakamisessa saavutetaan hyvällä osaamisen johtamisella, joka tarkoittaa asiantuntijuuden ja hiljaisen tiedon arvostamista sekä toimintaan osallistumista ja osallistamista. Näin luodaan myönteistä toimintakulttuuria, jossa tiedon jakamisen käytännöt ovat osa organisaation perustoimintaa. Kokonaisuus kietoutuu yksilön näkökulmasta vastuulliseen osallistumiseen, työtehtäviin perehtymiseen ja perehdyttämiseen sekä tiedon jakamiseen, ja sillä on merkittävä rooli työhyvinvointiin organisaatiossa. Organisaation näkökulmasta hiljaisen tiedon huomioiminen merkitsee muun muassa toimintakulttuurin ja -järjestelmän kehittämistä, riskienhallintaa, henkilöstön sitouttamista ja lopulta tämä vaikuttaa työhyvinvointiin ja tuottavuuteen yhteisössä.</p>	
<b>Asiasanat</b> hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen, järjestötoiminta, osaamisen johtaminen, toiminnan kehittäminen, toimintakulttuuri, tuottavuus	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Degree Programme in Civic Activities and Youth Work, Community Educator**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Satu Korkeamäki	<b>Number of Pages</b> 50 and 17 p. app.
<b>Title</b> Sharing tacit knowledge – significant issue in strategy	
<b>Supervisor(s)</b> Reijo Viitanen	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Sivistysliitto Kansalaisfoorumi, Aaro Harju	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Retirement and short-term project work are current phenomena in society. The experts in various fields have valuable tacit knowledge based on their own experience, the sharing of which brings benefits for communities as well as individuals. The sharing of important and essential tacit knowledge affects to the development of the organisation and individuals. Taking the tacit knowledge into consideration in the operation of the organisations, including non-governmental actors, is necessary for sustainable operation.</p> <p>The target of the case study was to answer the question how the methods of sharing tacit knowledge can be a part of the organisation's basic operation, how they can be a part of the routine and well-being at community, and what the benefits are for the organisation and its members.</p> <p>In the thesis empirical and theoretical research strategy were combined through actional case study. The research material was gathered by using participating methods like observing and interviews. The result was a qualitative analysis of the phenomenon which studies the results' suitability and value in use, and presents the interpretations.</p> <p>This thesis examined one retirement situation, but the conclusions and methods are applicable to competence management in general.</p> <p>As a result of the analysis was made a guide, which includes practice-proven guidelines and methods for sharing tacit knowledge, as well as answers to the research questions.</p> <p>The conclusion of the research is that the best possible result of sharing tacit knowledge is achieved by good competence management. This creates positive operating culture where knowledge sharing practices are part of the organisation's basic activities. This means responsible participation, and information sharing from the individual's perspective, which has a significant role in the well-being within the organisation. Taking the tacit knowledge into consideration means to the organisation developing operating culture and management system, risk management, engaging the personnel and ultimately this will affect to well-being and productivity in the community.</p>	
<b>Keywords</b> tacit knowledge, sharing of tacit knowledge, NGO activity, competence management, development of operations, operating culture, productivity	

## **SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1 Tapausesimerkin esittely	6
1.2 Aiheen näkökulmat	7
1.3 Tutkimuksesta	8
1.4 Arviointia järjestötoiminnan kontekstissa	10
<b>2 HILJAINEN TIETO</b>	<b>11</b>
2.1 Hiljainen ja näkyvä tieto	13
2.2 Tiedon muuttumisen prosessi	14
2.3 Asiantuntijuus ja osaamisen johtaminen	16
<b>3 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN OSANA PERUSTOIMINTAA</b>	<b>21</b>
3.1 Yhteisöllinen toimintakulttuuri	23
3.2 Menetelmiä tiedon jakamiseen	27
<b>4 KEHITTÄMISEN HYÖDYT</b>	<b>35</b>
4.1 Yksilön ja yhteisön näkökulmat	35
4.2 Arviointi ja mittaaminen	38
4.3 Tulevaisuus ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteet	40
<b>5 ARVIOINTIA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ</b>	<b>42</b>
5.1 Tutkimuksesta	43
5.2 Onnistumisesta ja oppimisesta	46
<b>LIITE</b>	<b>50</b>

## 1 JOHDANTO

Hiljaista tietoa vaikuttaa olevan meillä jokaisella. Olemme eri asioiden asiantuntijoita, osalla meistä asiantuntijuus on niin syvällä ytimissä, ettei oikein osaa kuvata, miten osaamisensa tekee. Tuo mainittu tietopääoma vaikuttaa yhteiskunnassa organisaatioiden toiminnan onnistumiseen ja menestymiseen. Asiantuntijatieto ja asiantuntijoiden kokemusperäinen osaaminen ovat erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tärkein voimavara ja toiminnan perusta.

Etsin opinnäytetyöni toiminnallisessa tapaustutkimuksessa vastausta kysymyksiin, millä keinoilla hiljaisen tiedon jakaminen saadaan organisaation toimintaan mukaan, miten se voi olla osana perustoimintaa ja työhyvinvointia. Mitä tuloksia sillä saavutetaan ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle ja sen jäsenille.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto on kerätty kehittämisprojektin aikana laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Tavoitteena on ollut tehdä kehittämisprojektin tilaajan toimintaesimerkkien ja käytäntöjen pohjalta konkreettista tapaustutkimusta, joka muodostaa yhdessä teoreettisen tiedon tarkastelun kanssa tukevan pohjan mallinnukselle, ja jolla on laajempaakin sovellusarvoa niin järjestötoimijoiden kuin muiden organisaatioiden keskuudessa. Havaitsin, että projektin lopputuloksena syntyneitä malleja voi käyttää niin yksityisen, julkisen kuin järjestötoiminnan kehittämiseen. Tämän vuoksi kokosin tapaustutkimuksen tuloksena napakan ja helppokäyttöisen oppaan organisaatioiden toiminnan tueksi, joka sopii niin esimiehille kuin asiantuntijoille, jotka pohjivat omaa rooliaan ja osallistumisen mahdollisuuttaan hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa työkaluja hiljaisen tiedon kokonaisuuteen kuuluvien tekijöiden aihepiiriin hahmottamiseen, syventymiseen ja kehittämiseen. Toivon, että tutkimusanalyysistä ja oppaasta on hyötyä lukijalle hiljaisen tiedon aihepiirin tarkastelussa.

Suuri joukko asiantuntijoita on siirtymässä eläkkeelle lähitulevaisuudessa, heidän mukanaan poistuu tärkeätä kokemustietoa organisaatioista. Huomioinarvoinen seikka onkin, kuinka näiden asiantuntijoiden tieto ja osaaminen voidaan säilyttää organisaatioissa. Onko yhteisöissä käytännöt ja menetelmät kunnossa osaamisen tunnis-

tamiseen, säilyttämiseen ja siirtämiseen heidän seuraajilleen tai yhteisölleen? (Kuronen-Mattila, Mäki, Järvenpää, 2012.) Samanaikaisesti projektiluonteinen työ on yleistynyt ja lyhytaikaisissa työsuhteissa olevat asiantuntijat kuljettavat mukanaan arvokasta kokemuspäistä tietoa, jonka jakamisesta olisi hyötyä organisaatiolle toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen aihetta on peilattu yhteiskunnassa käynnissä oleviin muutoksiin. Eläköityminen ja työsuhteiden lyhytaikaisuus näkyy ajankohtaisena myös järjestötoiminnassa. Nuutinen (2014) painottaa tutkimuksen ja kehittämisen tarpeellisuutta alalla, koska sen avulla voidaan ymmärtää arjen kokemuksista muodostuneen hiljaisten signaalien kautta ilmeneviä yhteiskunnallisia ilmiöitä.

### 1.1 Tapausesimerkin esittely

Olen toteuttanut hiljaisen tiedon siirtämisen kehittämisprojektin kesällä 2014. Kehittämisprojektin tilaajan, Lasten ja nuorten taidekeskuksen, yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi on määritelty henkilöstön ammatillisen osaamisen vahvistaminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen muutosvaiheessa. Aiheeseen liittyvään kehittämisprojektiin ei opinnäytetyöni aiheen selvitysvaiheessa ollut resursoitu tekijöitä, näin ollen opiskelijan toteuttama kehittämisprojekti palveli aidosti työelämän tarpeita.

Kansainvälisen taidenäyttelyn prosessi on toistunut yli 40 vuotta organisaation toiminnassa. Vuodesta 1989 näyttelyyn liittyvistä useista työvaiheista ja –tehtävistä on vastannut lähiaikoina eläkkeelle siirtyvä henkilö. Näiden vuosien aikana henkilölle on kertynyt ja karttunut monipuolista kokemusta kokonaisuuden työvaiheista ja niiden kehittämisestä.

Kehittämishankkeessa syvennyttiin organisaation merkittävään ydinprosessiin. Projektiin kuului prosessi- ja työvaiheiden kuvausta sekä hiljaisen tiedon siirtämistä asiantuntijalta työyhteisölle ja työtehtävissä jatkavalle henkilölle. Hankkeen toteuttamisessa huomioitiin osallistavat työmenetelmät ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Jotta projektiin sitouduttaisiin vahvasti ja siitä syntyneet tuotokset jäisivät arjen työkaluiksi

yhteisöön, projektia suunniteltiin ja se toteutettiin yhdessä varsinaisia työtehtäviä tekevien ja hyödynsaajien kanssa. Kokonaisuutta haluttiin hyödyntää esimerkkitapauksena ja mallina organisaation muiden työntekijöiden tehtävä- ja työnkuvien kirjaamisessa sekä avainprosessien kuvaamisessa.

Kokonaisuutta lähestyttiin tarvelähtöisesti, jolloin varmistettiin, että hankkeen lähtökohdaksi otetaan hyödynsaajien kokemat esteet tai uudet mahdollisuudet. Tavoitteena oli ratkaista mahdollisia ongelmia ja ottaa käyttöön keinoja, joilla on kestävimmit vaikutukset ja joita yhteisön jäsenet ovat valmiita käyttämään tulevaisuudessakin itsenäisesti. (Silfverberg 2007,18.)

Kehittämiprojektin tilaajana oli järjestöihin lukeutuva säätiö. Taustatutkimusta tehdessäni tein huomion, että aihepiirin tutkimukset ja lähdekirjallisuus ovat pääasiassa tehty tai suunnattu yksityisen ja julkisen sektorin toimijoille. Tosin ne ovat sovellettavissa myös kolmannelle sektorille. Kolmannella sektorilla pitäisikin herätellä yhteiskunnallista keskustelua toimijoita koskettavasta kokemuseräisen tiedon jakamisen tarpeellisuudesta.

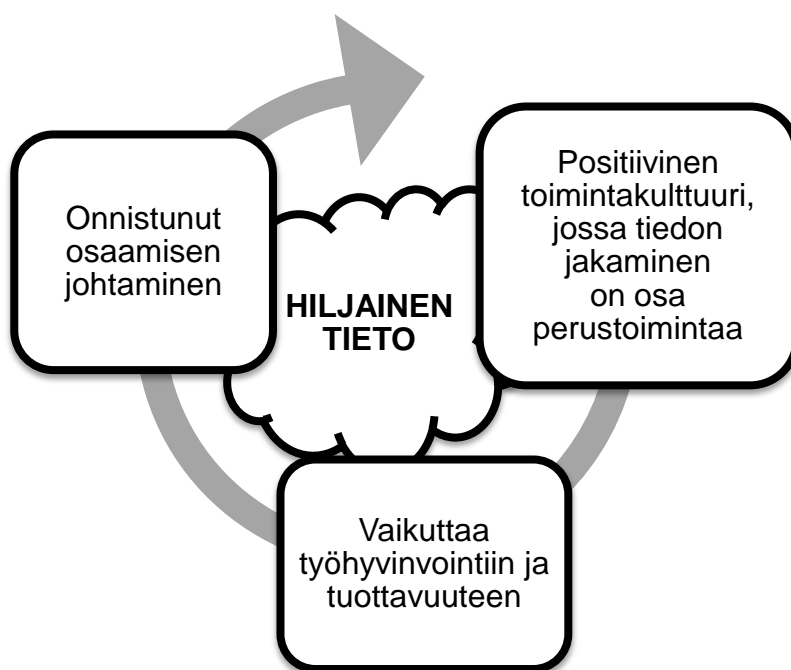
## 1.2 Aiheen näkökulmat

Opinnäytetyössä käsitellään asettamaani kysymystä, millä keinoilla hiljaisen tiedon jakaminen saadaan organisaation toimintaan mukaan, miten se voi olla osana perustoimintaa ja työhyvinvointia. Mitä tuloksia sillä saavutetaan ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle.

Käsittelen tässä aineistossa tutkimuksessa löytämiäni tekijöitä, kuvion 1, jaottelun mukaisesti. Aineistossa kulkee mukana myös järjestötoiminnan näkökulma ja toiminnan tärkeys sektorille. Käyn aluksi läpi hiljaisen tiedon määritelmää ja käsitettä. Näkökulmana on, että jokainen kokenut tekijä on oman alansa asiantuntija, ja hänellä on omasta osaamisestaan myös hiljaista tietoa. Asiantuntijoiden kokemuseräisen tiedon tunnistaminen ja tunnustaminen merkitsee onnistunutta osaamisen johtamista yhteisössä. Asiantuntijuuden arvostamisella luodaan ja ylläpidetään toimintakulttu-

ria, jossa innostetaan henkilöt jakamaan tietoaan yhteisössä monipuolisin menetelmin. Arkitoiminnassa mukana olevilla tiedon jakamisen keinoilla ja positiivisella toimintakulttuurilla on lopulta vaikutuksia yksilöiden ja yhteisön työhyvinvointiin ja tätä kautta saavutettuihin tuloksiin.

Kuvassa yksinkertaistettuna opinnäytetyön kokonaisuus ja toimintatavat, joilla saavutetaan paras mahdollinen lopputulos hiljaisen tiedon jakamisessa: asiantuntijuuden ja hiljaisen tiedon arvostamisella ja osallistumalla sekä osallistamalla toimintaan mukaan, luodaan toimintakulttuuria, jossa tiedon jakamisen käytännöt ovat osa perustoimintaa. Näillä kaikilla on vaikutusta työhyvinvointiin ja tuloksiin yhteisössä. Ilmiö toimii kehämäisesti.



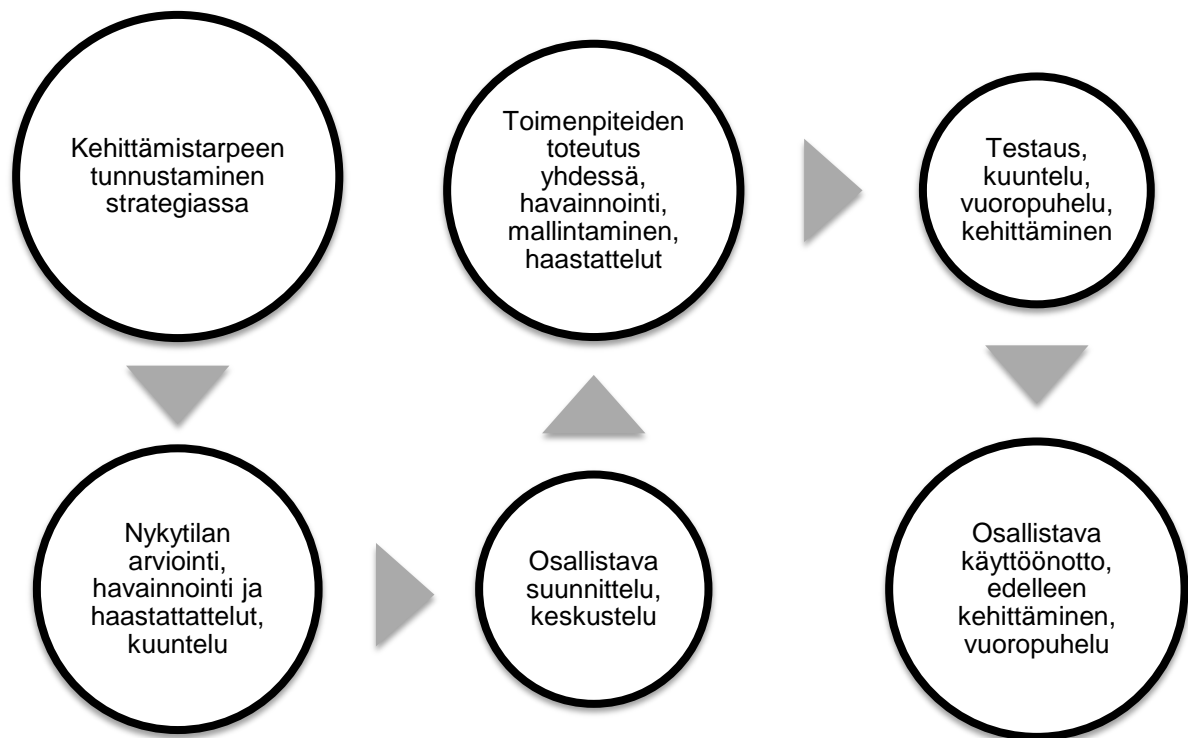
Kuvio 1. Tutkimuksen osa-alueet ja opinnäytetyön näkökulmat.

### 1.3 Tutkimuksesta

Hyödynnän tutkimuksessa kesällä 2014 toteutunutta kehittämisprojektia, sen aikana käytyjä keskusteluita, tehtyjä aineistoja ja saavutettuja tuloksia. Lisäksi vertaan aihe-



alueen tietoperustaa ja kokemustaustaan tapausesimerkkiin. Projekti toteutettiin, ja tutkimusaineistoa kertyi toteutuksen aikana, oheisen kuvion 2 mukaisesti vaihteittain. Kuvassa on avattu kehittämisprojektin ja tutkimuksen etenemisen prosessi.



Kuvio 2. Kehittämisprojektin ja toiminnallisen tapaustutkimuksen prosessi.

Lähestymistapana työssäni on tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Nämä tutkimustyyli-eroavat tavanomaisesti toisistaan siten, että ensin mainitussa perinteisesti toimintaa arvioidaan vasta sen jälkeen, kun toiminta tutkimuskohteessa on päätynyt ja tutkimusaineistoa kerätään toimintaa sivusta seuraamalla. Ominaista tapaus-tutkimukselle on, että siinä tuotetaan valitusta tapauksesta yksityiskohtaista tietoa. Tutkimusanalyysissä pyritään tulkitsemaan yksittäisiä tapauksia, niihin liittyvän toiminnan, mekanismien ja prosessien kautta sellaisella tavalla, että tutkimustuloksia voidaan yleistää ja siirtää toiseen ympäristöön. (Lehtonen 2008, 245-246.) Tapaus-tutkimuksen lähtökohtana on tuottaa yksityiskohtaista tietoa aihealueesta, ja kysymys on siitä, kuinka jokin asia on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tutkimusmuoto soveltuu hyvin kehittämistyöhön ja -mallien rakentamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Lehtonen toteaa, että toimintatutkimus voidaan nähdä tapaustutkimuksen versiona. Toimintatutkimuksessa osallistutaan tutkimuskohteena olevaan toimintaan, sen suunnitteluun, havainnointiin ja arvioidaan tutkimuksen aikana toimintaa. (2008, 246.) Tutkimus- ja kehittämisprosessi on syklinen, eli vaiheet toistuvat kehänä. Käytäntöä ja olemassa olevaa lähdeaineistoa vertaillaan ja toimintaa kehitetään haluttuun suuntaan. Prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Toiminnallinen tapaustutkimus tarjosi laajan mahdollisuuden kerätä havaintoja toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Halusin kokeilla osallistavien menetelmien vaikutusta ja merkitystä tutkimuskysymyksiin. Käytin mainituille tutkimusmuodoille tyypillisiä menetelmiä tiedonkeruussa, joita olivat erilaiset haastattelut sekä tilanteiden ja toiminnan havainnointi.

Huomiona tutkimustekstiä luettaessa, että käytän tapausesimerkin viittauksissa teemaan liittyen perinteisiä mestari ja kisälli –termejä.

#### 1.4 Arviointia järjestötoiminnan kontekstissa

Järjestötoiminnassa asiantuntijoiden eläköitymistä voidaan tarkastella tiedon ja osaamisen uhkina. Asiantuntijoiden tiedon ja osaamisen menettäminen on uhka organisaation toiminnalle. Asiantuntijoilla on tärkeää kokemustietoa toimialasta ja sen historiasta, organisaation prosesseista ja toiminnasta sekä yhteistyökumppaneista ja sidosryhmistä, heillä on lisäksi luottamukselliseksi muodostuneet verkostot ja yhteistyösuhteet hallussaan. (Kuronen-Mattila, Mäki, Järvenpää, 14.) Useimmat järjestötoiminnan johtajista ovat hakeutuneet työtehtäviin vapaaehtoistoiminnan kautta, joka neljännes on toiminut järjestössä vapaaehtoisena ennen palkkatyöhön rekrytoitumista. Tästä voimme päätellä, että johtajat pystyvät samaistumaan vapaaehtoiisiin. Organisaatioiden johtamiskäytäntöjä tulisi kehittää siihen suuntaan, että huomioitaisiin palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoistoimijoiden töiden yhteensovittaminen. (Ruuskanen, Selander, Anttila 2013, 44-50.) Johtajille on kertynyt kokemuseräistä tietoa osaamisen johtamisesta, jota pitäisi jakaa edelleen.

Yhteistyössä on voimaa, näin toteaa myös Harju teoksessaan (2004,135.) ja jatkaa, että yhteistyöllä voidaan saavuttaa vaikuttavuutta järjestötyöhön. Tuloksena on esimerkiksi tietojen ja taitojen lisäämistä, menetelmien kehittämistä ja oleellisen tiedon tuottamista. Kehittämistyötä on toki tehtävä asenteella, sitoutumisella ja pitkäjänteisellä työllä, muuten tuloksia ei saavuteta.

Kolmas sektori tuottaa erilaisia palveluita yksityisen ja julkisen palvelutuotannon täydennykseksi. Kunnat ovat ulkoistaneet toimintojaan kolmannelle sektorille 1990-luvun puolivälin jälkeen. Järjestöt ovat saaneet merkittävämmän roolin valtion, kuntien ja Euroopan Unionin kumppaneina työvoimapolitiikan ja sosiaalipolitiikan toteuttamisessa. Tämä on tuonut sektorille projektirahoitusta ja palkkatuettua työtä. Vapaaehtoisvoimin tehtävän järjestötyön rinnalla tehtävä palkkatyö on kasvanut viimeisen 20 vuoden aikana nopeasti. Kasvuun on vaikuttanut kolmannen sektorin projektitoiminnan ja palvelutuotannon lisääntyminen. (Ruuskanen ym. 2013, 9.)

Analyysia ja opasta tehdessäni huomioin kolmannen sektorin toimijoiden erot ja pyrin tulkinnoissani siihen, että lopputuloksena olisi myös järjestötoimijoille käyttökelpoista aineistoa organisaatioiden toiminnan kehittämiseen hiljaisen tiedon jakamisen alueella. Harju (2010, 198.) toteaa, että järjestöjen tuloksia tuottavaa toimintaa ei pitäisi johtaa liike-elämän opein, vaan kansalaistoiminnan lähtökohdista, koska järjestöt ovat omanlaisiaan organisaatioita.

## 2 HILJAINEN TIETO

- Onko tuo vaikeaa, kysyi poika puuhevosta veistävältä vanhukselta.
  - Ei lainkaan, vastasi vanhus, otetaan vain pois se mikä ei ole hevosta.
- (Toivonen, Asikainen 2004, 6.)

Toivonen ja Asikainen toteavat teoksessaan (2004, 6), kun kysyy jonkun alan huipposaaajalta, miten hän taitonsa tekee, hän ei todennäköisesti osaa vastata. Hänen

osaamisensa on hiljaisena tietona. Mitä paremmin jonkun asian osaa, sitä vähemmän osaamistaan osaa selittää.

Käsittelen tässä osiossa hiljaisen tiedon käsitettä, olemusta ja luonnetta. Analysoin teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksessa esiin tulleiden ilmiöiden kautta tiedon syntymistä, sekä sen luomisen ja muuntamisen prosessia. Lisäksi tarkastelen asiantuntijuuden ja hiljaisen tiedon yhteyttä ja osaamisen johtamista mm. tapaustutkimuksessa esiin tulleiden ilmiöiden ja olemassa olevan tietoperustan kautta. Sivuan myös hiljaisen tiedon kriittistä tarkastelua.

Hiljainen tieto on yksilön kokemusten kautta kertynyttä osaamista, taitotietoa, näppituntumaa asioiden hoitamiseen. Puhutaan kokemuseräisestä tiedosta ja osaamisesta, jonka avulla yksilö osaa soveltaa faktatietoa erilaisissa tilanteissa. Tämän tyyppinen abstrakti tieto on vaikea tunnistaa ja tehdä näkyväksi. Kivirannan (2010,164) mukaan hiljaisen tiedon alkuperäinen termi, tacit knowledge, on käännetty monella eri tavalla, puhutaan myös hiljaisesta tietämyksestä, sanattomasta ja piiloisesta tietämyksestä.

Organisaation hiljainen tieto on yhteisön jäsenillä olevaa tietoa. Hiljainen tieto koostuu ihmisten toiminnasta, rutiineista ja tekemisestä sekä asenteista, käsityksistä ja tunteista. Voi todeta, että hiljainen tieto syntyy kokemuksen ja tekemisen kautta. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 66.) Oppimista tapahtuu tietoisesti esimerkiksi opiskellen, mutta asioita opitaan myös ei-tietoisesti oppimisvaiheessa ilman erillistä koulutusta. Näin tapahtuu usein tehtävässä tarvittaville yleistaidoille, kuten vuorovaiikutustaidoille, päätöksentekotaidoille ja kyvyille motivoitua. Samoin tapahtuu erityistaidoillekin, niille joiden hallinta on keskeistä tietyissä tehtävissä. Ei-tietoinen oppiminen tapahtuu tekemällä, kokemalla, kokeilemalla ja seuraamalla kokeneempia. Oppimiseen kuuluu, että tietoisestikin opittu automatisoituu ja muuttuu ei-tietoiseksi nopeasti. Osaamisen tai taidon määritelmä onkin se, että asia sujuu kuin itsestään, miettimättä, tarvitsematta kiinnittää siihen tietoisesti huomiota. Asiantuntija tiedostaa, että hän osaa, mutta ei enää tiedä kuinka. Osaaminen on tullut osaksi omaa toimintaa ja ajattelua sisäiseksi hiljaiseksi tiedoksi. (Toivonen, Asikainen 2004, 15-16.)

Havaitsin tapaustutkimuksessa, että hiljaisen tiedon abstraktista luonteesta johtuen kehittämisprojektissa koettiin haasteena hiljaisena tietona olevan tiedon selkeyttäminen. Yhteisessä aloituspalaverissa tiimin jäsenet totesivat, että mestari tekee tärkeää työtä, mutta sen auki kirjoittaminen oli koettu vaikeaksi. Esimies oli huolissaan asiantuntijatiedon säilymisestä organisaatiossa. Mestari koki, ettei hän osaa kertoa jäsennellysti työtehtäviinsä liittyviä vaiheita. Vaikeasti hahmotettava asia mietitytti kaikkia osapuolia ja ilmiö tunnistettiin yhdessä.

## 2.1 Hiljainen ja näkyvä tieto

Tieto voidaan jakaa karkeasti eri tasoihin, hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Tässä jaotelussa tiedon luonteen raja ei ole selkeä, eri yhteyksissä on käytetty erityyppisiä termejä ja tulkintoja. Näkyvää tietoa kuvataan termeillä eksplisiittinen tieto, tietoinen tieto, täsmällinen tieto tai julkinen tieto. Puhutaan systemaattisesta tiedosta, joka voidaan helposti kuvata kaavioiden tai tekstin muodossa. Tämän tyyppinen tieto voidaan tallentaa tietokantoihin ja jakaa tiedostoina edelleen. Vastaavasti abstraktia tietoa, jota ei ole niin helppo kuvata ja joka on muodostunut henkilön kokemuksista, käsityksistä, intuitiosta ja tuntemuksista, kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti 2009, 42-43.)

Useat asiantuntijat ovat tarkastelleet teoksissaan organisaatiossa olevaa ja sieltä löytyvää tietoa, sekä aihepiiriin liittyviä käsitteitä hiljaisesta ja eksplisiittisestä (näkyvästä) tiedosta Polanyin sekä Nonakan ja Takeuchin oppien kautta. Filosofi Michael Polanyi on todennut, että tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Hän viittaa tällä tiedon hiljaiseen eli piiloiseen luonteeseen (tacit knowledge). Polanyi on ensimmäisenä ottanut esille hiljaisen ja näkyvän tiedon eron. Eroista huolimatta molemmat ovat olennaisia osia tietämisen kokonaisuudessa. Hänen mielestään kaikki tieto on joko hiljaista tai perustuu hiljaiseen tietoon, eli tässä tulkinnassa yksilöllä ei ole olemassa ainoastaan eksplisiittistä tietoa. Polanyin teoriaan pohjautuen Nonaka ja Takeuchi, jotka ovat merkittäviä hiljaisen tiedon esille nostajia, ovat soveltaneet tiedon luomisen malleissaan käsitystä tiedon hiljaisesta ja eksplisiittisestä luonteesta huo-

mioiden sen, että nämä tiedon lajit täydentävät toisiaan ja eivät ole irrallaan toisistaan. (Huotari ym. 2005, 65; Virtainlahti 2009, 42; Viitala 2008, 131.)

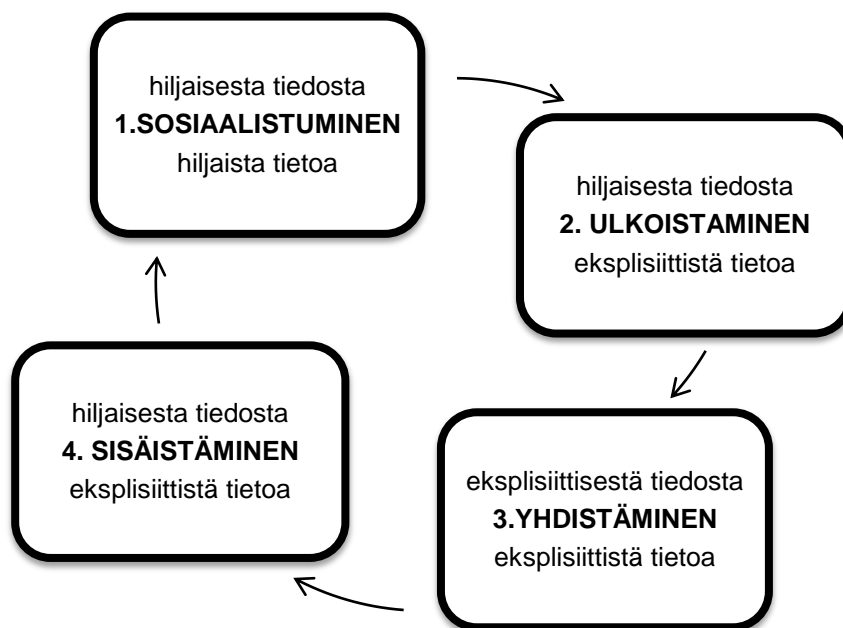
Eksplisiittinen tieto (explicit knowledge) eroaa hiljaisesta tiedosta siten, että se on muodollista ja määriteltyä. Se esitetään ohjeina, kaavioina ja sitä voidaan dokumentoida, jakaa ja tallentaa esimerkiksi tietokantoihin. Vain osa yhteisön kaikesta hyödynnettävissä olevasta tiedosta on näkyvää tietoa. Virtainlahti luettelee esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa taulukko 1.

NÄKYVÄ TIETO	HILJAINEN TIETO
Lait, asetukset, kirjallisuus, käsikirjat, prosessikuvaukset, lomakkeet, ohjeet ja muut dokumentit jne.	Käytäntö, sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen, tilanneherkkyys, kokemus, psykologin silmä jne.

Taulukko 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa. (Mukaillen Virtainlahti 2009, 46.)

## 2.2 Tiedon muuttumisen prosessi

Useat aihepiirin tutkijat viittaavat tiedon tuottamisessa ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä alun perin Nonakan ja Takeuchin (1995) nelivaiheiseen SECI-malliin, jossa hiljaista tietoa voidaan tietoisesti muuntaa eksplisiittiseksi tiedoksi ja vastaavasti hiljainen tieto mahdollistaa eksplisiittisen tiedon tulkintaa sekä uuden oppimista. Mallin mukaan uutta tietoa on helpompi ymmärtää olemassa olevan hiljaisen tiedon avulla (Huotari ym. 2005, 67-68, 109-110; Kiviranta 2010, 171; Toivonen, Asikainen 2004, 14-15; Viitala 2008, 168.) SECI-mallissa tiedon syntymisen ja luomisen oletuksena on, että hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi ja päinvastoin, prosessiin kuuluu sosiaalistumisen, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen vaiheet.



Kuvio 3. Tiedon muuttumisen prosessi SECI-mallin mukaan.

Ensimmäisessä eli sosiaalistumisen vaiheessa, uutta tietoa omaksutaan ei-tietoisesti, esimerkiksi yhteisöön tullut uusi jäsen sopeutuu organisaation arvoihin ja käytäntöihin, tieto on hiljaista ja se siirtyy hiljaisessa muodossa. Tässä vaiheessa yhteisön jäsenet jakavat kokemuksiaan vuorovaikutuksessa keskenään ja siten luovat hiljaista tietoa. Kasvokkaisviestintä edistää sosiaalistumista.

Ulkoistamisen vaiheessa olemassa olevaa hiljaista tietoa käsitteellistetään ja sitä puretaan auki, tieto muuntuu eksplisiittiseksi. Ryhmätyöskentely, mallittaminen tai muu vuorovaikutteinen työskentely edistää hiljaisen tiedon ulkoistamista. Vaihe on oleellinen uuden tiedon luomisessa, sillä käsitteellistetty, ulkoinen tieto muodostaa uuden tiedon perustan.

Yhdistämisessä ulkoistettua ja tiedettyä tietoa yhdistellään uusin tavoin jo olemassa olevaan tietoon ja kootaan uudeksi kokonaisuudeksi esimerkiksi keskustelemalla ja vertailemalla tietoa. Tässä vaiheessa viestintätapoja -välineitä ja sitä tukevia sähköisiä tietokantoja hyödynnetään tiedon kokoamisessa ja jakamisessa.

Sisäistämisen vaiheessa uudet käytännöt automatisoituvat ja tieto omaksutaan ja sisäistetään osaksi päivittäistä toimintaa ja rutiineja, tieto muuttuu hiljaiseksi. Tässä vaiheessa ryhmäviestinnällä ja itseohjautuvuudella on suuri merkitys.

Tiedon siirtyminen, jakaminen, muuntuminen ja omaksuminen on kuvattu malliin ideaalitulassa ja prosessi ei välttämättä toimi yhteisössä niin mutkattomasti kuin mallissa esitetään. Esteinä prosessin etenemiseen voi olla se, ettei hiljaista tietoa tunnusteta tai tunnusteta, viestintäosaamisen tai vuorovaikutustaitojen puutteellisuus, tiedon pantaaminen tai kyvyttömyys tiedon jakamiseen. (Huotari ym. 2005, 110.)

### 2.3 Asiantuntijuus ja osaamisen johtaminen

Asiantuntijuus karttuu yksilön kokemuksen myötä. Asiantuntijuutta kuvastaa, jonkun erityisalan tai tehtäväkokonaisuuden syvälinen ymmärtäminen ja hallinta sekä oman asiantuntemusalueen ongelmien ratkaisukyky. Asiantuntijaorganisaatioissa tärkeä voimavara ja toiminnan perusta on yhteisön osaaminen ja asiantuntijatieto. Asiantuntijuudessa korostuu nykyään monitaitoisuus ja sosiaalisten verkostojen merkitys. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 3-4.) Asiantuntijat käsittelevät tehtävissään tietoa ja työn ytimessä on tiedon tuottaminen, hankkiminen tai sen soveltaminen.

Järjestötoiminnan asiantuntijuus opitaan toiminnassa mukana olemalla. Yhteisössä toimitaan ihmisten kanssa ja toimintaympäristön tärkeä taito, sosiaalisten tilanteiden asiantuntijuus karttuu opettelemalla ja käytännön harjoittelulla. (Harju 2004, 13.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen on haastavaa sen abstraktin luonteen vuoksi. Kokeemusperäisen tiedon merkityksen tunnustaminen ja asiantuntijuuden arvostaminen ovat osa osaamisen johtamista. Organisaation avoin, keskusteleva sekä yksilöitä arvostava toimintakulttuuri luo edellytykset hiljaisen tiedon johtamiseen ja jakamiseen. Havaitsin tapaustutkimuksessa kehittämisprojektin aikana, että vaikka olemassa olevat puitteet, kuten organisaation toimintajärjestelmä ja dokumentaatio hiljaisen tiedon jakamiseen, olivat kevyet niin hiljaisen tiedon olemassaolo ja sen jakamisen tärkey-



den tunnustaminen, hyvä ilmapiiri sekä kannustava toimintakulttuuri auttoivat eniten kokonaisuuden onnistumisessa.

Sain tilaisuuden luennoida muutaman otteeseen yhteisöpedagogiopiskelijoille hiljaisen tiedon aihepiiristä, johtamisesta, asiantuntijuudesta ja tiedon jakamisesta. Nämä kokemukset antoivat lisää laajempaa ja syvempää tietämystä ja omien vahvistivat näkemyksiä aihepiiristä. Osallistin ja aktivoin opiskelijaryhmän keskustelemaan ja tekemään yksilö- sekä ryhmätyöskentelyä mm. hiljaisen tiedon käsitteen avaamiseksi sekä jakamisen menetelmien tunnistamiseksi. Havaitsin, että hiljaisen tiedon tunnistamisen ja konkretisoimisen edesauttamiseksi, olisi yhteisössä aloitettava hiljaisen tiedon kehittämistoimenpiteet yhteisellä vastaavatyypisellä aihepiirin keskustelulla, jossa yhteisön jäsenet saisivat aiheesta itselleen tietoa ja pääsisivät vertailemaan sekä pohtimaan kokonaisuutta ja toistensa näkemyksiä. (Korkeamäki, 2014.)

Hiljaisen tiedon tunnustaminen merkitsee kokemusperäisen tiedon ja yksilöiden arvostamista. Henkilön ammatillista itsetuntoa kohottaa oman työn ja osaamisen sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen. Myös muiden osaamiseen tutustumisen mahdollisuudet ja erilaisuuden ymmärtäminen lisäävät henkilöiden keskuudessa koko yhteisön arvostamista. Kun uriensa eri vaiheissa olevilla henkilöillä on mahdollisuus täydentää toistensa osaamista, eri-ikäiset lisäävät oman osaamisensa ja koko yhteisön arvostamista. (Virtainlahti 2009, 82-84.) Organisaatiossa on aiheellista pohtia ja tunnistaa, mikä osa toiminnasta tapahtuu kokemusperäisen tiedon varassa ja kuinka suuri merkitys sillä on kokonaistoimintaan ja sitä kautta tulokseen. (mt., 81.) Tähän voi jatkaa, että Harju (2010,190) muistuttaa järjestöjen rajallisista resursseista. On mietittävä mitä asioita kehitetään ja aidosti tarttua sovittujen asioiden toteuttamiseen. Tehtävien epämääräisyyteen ja siitä johtuviin vaatimattomiin tuloksiin ei ole varaa.

Kurosen ja kumppaneiden (2012, 14.) mukaan asiantuntijoilla olevan kokemusperäisen tiedon kadottamisen uhkaa voi tarkastella muutamista näkökulmista. Organisaation kannattaa varmistaa riskejä seuraavilla kysymyksillä. Kun asiantuntija siirtyy tehtävistään, niin menetämmekö yhteistyökumppaneita, heikkeneekö toiminnan ja palveluiden laatu, kuinka kauan seuraajan perehdyttäminen kestää, entäpä kauanko kestää uuden asiantuntijan osaamisen kehittyminen, ja millaisia vaikutuksia eläkkeel-

le siirtyvän henkilön työtehtävien jakamisella yhteisön jäsenten kesken on heidän osaamiselleen ja jaksamiselleen?

Organisaatioissa pitäisi varmistaa, ettei niiden toiminta ole yksittäisten asiantuntijoiden varassa. (mt., 15). Pienissä yhteisöissä on kuitenkin haasteena jakaa asiantuntemustaan arjessa, sillä yleensä jokaisella on oma vastuualueensa, eikä resursseja tiedon jakamiseen välttämättä ole. Viitalan (2008, 134.) mukaan osaajien osaamisen siirto ei voi tapahtua muutamassa päivässä, vaan siirtämiseen tarvitaan aikaa. Yhteisössä osaamisen siirtämisen prosessista kuuluisi tehdä näkyvä yhtä lailla kuin strategisesti tärkeät laatuksymykset. Tämä tarkoittaisi yhteisöön nimettyä vastuuhenkilöä kyseiseen prosessiin.

Miten osaajien ja organisaation hiljainen tieto tunnistetaan ja miten abstraktiin aiheeseen voisi tarttua konkreettisin keinoin? Kuinka johtamista tällä saralla voisi kehittää? Borgman ja Packalén toteavat, että yhteisön kestävä kehittäminen ydin olisi toiminnan jatkuvassa tutkimisessa ja tämän kautta parhaiksi havaittujen toimintatapojen toistamisessa. He korostavat osallistavan yhteisön merkitystä tulosten aikaan saamisessa. Kun johtamisella mahdollistetaan ihmisten osallistuminen suunnitteluun, toteuttamiseen ja toiminnan arviointiin organisaation jäsenet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin aidosti. Osaamisen johtamisessa on kiinnitettävä huomiota useampaan laajaan kokonaisuuteen organisaation toiminnassa, parhaimmillaan siinä yhdistyvät organisaation, ydinosaamisen, laatu- ja prosessijohtamisen sekä inhimillisen pääoman kehittäminen. (Borgman, Packalén 2002.)

Kivirannan (2010, 76.) esittämässä mallissa (taulukko 2) kuvataan konkreettisesti, kuinka tunnistetaan osaaminen organisaatiossa ja priorisoidaan ensisijaiset kehittämisen paikat. Vertaillessani mallia kehittämisprojektin organisaation tekemiin toimenpiteisiin löysin yhtäläisyyksiä käytännön toteutumisesta. Tapaustutkimuksessa saatoin havaita, että organisaatiossa oli tunnistettu riittävän ajoissa kriittisin hiljaisen tiedon osaamisalue. Seikka oli huomioitu strategiatyössä ja ilmiö nostettiin koko yhteisön tietoisuuteen. Organisaatiossa oli tehty päätös hiljaisen tiedon siirtämisen tarpeellisuudesta, koska vain yksi henkilö tunsu yhteisölle tärkeän prosessin kulun ja siihen liittyvät työvaiheet. Oli myös nimetty henkilö, kenelle hiljaista tietoa voitaisiin jakaa, ja oltiin valmiita siirtymään seuraavan vaiheeseen, eli kokemusperäisen tiedon

näkyväksi tekemiseen. Tarjosin osaamistani ja työpanostani kehittämisprojektin toteuttamiseen, ja pääsimme tiedon jakamisen vaiheeseen. Kehittämisprojekti suunniteltiin ja toteutettiin osallistavilla menetelmillä ja sitoutuminen projektin onnistumiseen näkyi selvästi jokaisen mukana olijan työn tekemisessä.

1.	Määritellään strategian ja vision avulla organisaation tai yksikön tulevaisuuden ydinosaamiset.
2.	Määritellään organisaation tai yksikön tämänhetkiset osaamisalueet.
3.	Verrataan kahta edellistä toisiinsa, tarkastellaan mitä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on tällä hetkellä.
4.	Listataan edellisen kohdan osaamiset.
5.	Lisätään jokaisen osaamisen kohdalle tämän osaamisen hallitsevat henkilöt.
6.	Valitaan listalta ne osaamiset, joiden kohdalla on vain yksi nimi.
7.	Asetetaan edellisen kohdan osaamiset kriittisyyden mukaan tärkeysjärjestykseen (mitkä osaamisista ovat kaikkein kriittisimpiä, eli missä on eniten hiljaista tietoa).
8.	Mikäli mahdollista, nimetään näille osaamisalueille myös uudet henkilöt, eli ne joille osaamista ja tietoa voidaan ryhtyä jakamaan.
9.	Lopputuloksena on lista, jossa tarvittavat ydinosaamisalueet on valittu kahden kriteerin mukaan (yksi taitaja, kriittisin hiljainen tieto). Osaamiset ovat järjestyksessä ja jokaisen kohdalla on sekä siirtäjän, että vastaanottajan nimet.
10.	Kun nyt tiedetään, mitä osaamista tarvitaan, kenellä sitä on ja kenelle tietoa siirretään, päästään etenemään näkyväksi tekemiseen.

Taulukko 2. Tehtävät osaamisen tunnistamisessa. (Mukaillen Kiviranta 2010, 76.)

ELSA-tutkimusprojektissa hiljaisen tiedon jakamisen vaihtoehtoja on tarkasteltu seuraavanlaisesti. Kun asiantuntijoiden hiljaisen tiedon siirtämistä tarkastellaan koko organisaation osaamisen johtamisen näkökulmasta, voidaan vaihtoehdot jakaa kolmeen etenemismalliin. 1) Eläkkeelle siirtyvälle asiantuntijalle ei rekrytoida seuraajaa, vaan asiantuntijan tehtäviä jaetaan organisaatiossa lähiyhteisöön. 2) Eläkkeelle siirtyvälle asiantuntijalle rekrytoidaan seuraaja yhteisöstä. 3) Eläkkeelle siirtyvälle asiantuntijalle rekrytoidaan seuraaja organisaation ulkopuolelta. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 20.) Vaihtoehdoissa on tutkijoiden mukaan hyviä ja huonoja puolia. Vaarana voi olla, että toimintatapoja ei välttämättä kyseenalaisteta tai uudisteta ja jämähde-tään turvallisiin kaavoihin. Toisaalta uudet tekijät voivat tuoda tullessaan uusia näkemyksiä ja vaihtoehtoisia ajatuksia. Ideaalia olisi toimintatapojen kehittäminen ja

uudistaminen kaikkia osapuolia kunnioittaen siten, että jokaisen asiantuntemusta hyödynnettäisiin ja arvioitaisiin mitä työvaiheissa kannattaa säilyttää ja mitä voisi muuttaa. (mt., 21). Sain seurata ja havaita edellä mainitun ilmiön toteutuvan tapaus-tutkimuksessa, mestarin kertoessa työvaiheiden sisältöä kisälli testasi käytännössä ohjeen mukaisesti toimintatapaa, ja ehdotti uutta erilaista lähestymistapaa asiaan, johon mestari totesi aidosti innostuneena, ettei ollutkaan itse nähnyt tätä mahdollisuutta aiemmin. Muutokset kirjattiin työvaiheisiin ja huomasin tämäntyyppisten keskusteluiden motivoivan mestaria entisestään projektin aikana. Tämä edellytti yhteisöllisen toimintakulttuurin olemassaoloa, jota käsittelen lisää kappaleessa 3.1.

On hyvä muistaa, että tehtäviä pitkään hoitaneet asiantuntijatkin muuttavat toimintatapojaan reflektoidessaan oman toiminnan seurauksia, esimerkkinä tapaustutkimuksessa oli, että eläkkeelle siirtyvä mestari kertoi uudistavansa omia toimintatapojaan kyseisessä prosessissa joka kerta. Hänen mielestään oli tärkeää uudistua ja uudistaa kokonaisuutta ja pysyä mukana toimintaympäristön muutoksissa.

Organisaatioiden henkilöstön vaihtuvuus ja eläköityminen aiheuttavat tieto- ja kokemuspulaa. Työn projektiluonteisuus ja asiantuntijatyypiset tehtävänkuvat lisäävät tärkeän tiedon hukkumisen riskiä. Suuri osa asiantuntijoiden osaamispotentiaalista on hiljaisena tietona, jota osaaja ei välttämättä itse osaa kuvailla. Mikäli avataan ja saadaan jaettua osaamista yhteisön laajempaan käyttöön, nopeutetaan yksilöiden ja organisaation kehitysprosessia olennaisesti. Hiljaista tietoa on siirrettävä, jaettava ja muunnettava, on kuitenkin tunnistettava, mikä on olennaista hiljaista tietoa ja mikä taas toisarvoisempaa, ei niin tärkeää tietoa organisaation kehittymisen näkökulmasta. (Toivonen, Asikainen 2004, 12-13.) Asiantuntijaorganisaatioiden osaamisen johtamisessa onkin syytä kiinnittää huomiota kokemuksen kautta muodostuneen tiedon ja osaamisen säilyttämiseen organisaatiossa, sillä asiantuntija saattaa jättää suuren tiedollisen ja taidollisen aukon organisaatioon pois lähtiessään. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 9.)

Yleensä eläkkeelle siirtyvät asiantuntijat ovat olleet pidemmän aikaa organisaatiossa ja heillä on organisaation ja toimialan kehityksestä tärkeää historiatietoa. Tällaisen tiedon edelleen jakaminen on hyödyllistä, ettei esimerkiksi toisteta huonoksi havaittuja toimitapoja niiden vaikutusten vuoksi. Lisäksi organisaation historia ja kehittymisen

vaiheet on ymmärrettävä ja huomioitava tulevaisuutta rakennettaessa. Hyvällä dokumentoinnilla ja osittaisella rinnakkain työskentelyllä saadaan arvokasta informaatiota kaikkien tietoon, lisäksi on syytä huomioida epäviralliset tilaisuudet ja kahvipöytäkeskustelut tiedon jakamisessa. (mt., 6-7.)

### 3 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN OSANA PERUSTOIMINTAA

Käsittelin edellisessä kappaleessa hiljaisen tiedon käsitettä, asiantuntijuuden tunnistamista ja tunnistamista, osaamisen johtamista ja tapoja osaamisen tunnistamiseen sekä pohdintaa olennaisen hiljaisen tiedon erottamisesta. Seuraavaksi tutkin yhteisöllisen toimintakulttuurin merkitystä ja vaikutusta kokemuseräisen tiedon siirtämiseen. Kerron menetelmäosiossa kehittämisprojektissa käytetyistä menetelmistä sekä niiden soveltuvuudesta hiljaisen tiedon siirtämiseen ja vertailen kokemuksiani kirjallisuuteen ja muuhun tietoperustaan.

Kun organisaatiossa on tunnistettu kehittämistarve hiljaisen tiedon systemaattisemman huomioimisen ja toimintatapojen muuttamisen tarpeellisuudesta, on otettu tärkeä askel tiedon jakamiseen ja toimintatapojen yhtenäistämiseen. Hiljaisen tiedon säilyttäminen organisaatiossa ei välttämättä vaadi onnistuakseen toistuvia erillisiä projekteja tai joukkoa uusia menetelmiä. Parhaiten kokemus ja hiljainen tieto siirtyvät organisaation rutiineissa ja prosesseissa. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen ja jakamisen pitäisi olla osana yhteisön perustoimintaa. Yhteiset tapaamiset ja kokoukset, erilaiset yhdessä sovitut tiedon jakamisen tavat, hyvien käytänteiden jakaminen ja avoin keskustelukulttuuri edesauttavat sitä, että tietämys siirtyy asiantuntijalta toiselle, osana arkitoimintaa.

Yhteiskunnalliset muutokset näkyvät organisaatioissa isojen joukkojen eläköitymisellä ja projektityön lisääntymisen vuoksi lyhyinä työsuhteina. Eläköitymisen ja työsuhteiden pätkäluonteisuuden huomioiminen kaikessa työelämässä, mukaan lukien kansalais- ja järjestötoiminnassa on tarpeellista. Nuutinen (2014) toteaa artikkelissaan, että yhteiskunnallisen toiminnan hiljaisen tietämyksen tutkiminen ja kehittäminen

puoltaa paikkaansa. Toiminnassa mukana olevilla asiantuntijoilla on merkittävää tietoa esimerkiksi paikallistoiminnan ilmiöistä tai tietyn alan toimivista käytännöistä. Kehittämistyön avulla tätä kokemuksen kautta kertynyttä tietoa olisi mahdollista määrittellä, jakaa ja yleistää laajemminkin jaettavaksi.

Edellisessä luvussa kävin läpi kehittämistarpeen tunnistamista muun muassa taulukon 2 mallin mukaisesti. Kun yhteisön nykytilakartoituksessa on huomioitu kehittämisen tarpeellisuus ja tartuttu haasteeseen toteuttamalla hanke yhteisöä osallistamalla ja kuuntelemalla sekä varmistamalla uusien toimintatapojen kestävyys, luodaan pohjaa toimintakulttuurille, jossa nämä uudet toimintatavat juurtuvat pikkuhiljaa osaksi perustoimintaa. Sanotaan, että tieto on valtaa, ja toisinaan asiantuntijat kokevat oman osaamisensa jakamisen uhkana omalle asemalleen organisaatiossa. Kokemusperäisen tiedon jakaminen tuo mielestäni asiantuntijan ammattitaidon ja osaamisen vielä paremmin esille ja tämän seurauksena asiantuntijaa arvostetaan yhteisössä ja häneltä kysytään neuvoa tilanteiden ratkaisuun. Virtainlahti (2009, 83.) huomauttaa, että mikäli yhteisössä vallitsee kateus ja kilpailuilmapiiri, jossa tietoa yleensä pantataan ja toisten osaamista vähätellään, on oman ja toisten työn arvostaminen mahdotonta. Onkin tärkeää, että yhteisöön pyritään luomaan toimintakulttuuri ja ilmiö, joka kannustaa oman osaamisen arvostamiseen ja jakamiseen.

Kehittämistä suunniteltaessa on huomioitava kokonaisuuden onnistumiseen vaikuttavat haasteet ja nämä voidaan jakaa mukana oleviin toimijoihin liittyviin haasteisiin ja hankkeessa tuotettujen toimintamallien suhdetta organisaation perustoimintaan. Viimeksi mainittuun on tärkeää huomioida, että uusien toimintatapojen pitäisi sopia ja siirtyä osaksi organisaation perustoimintaa. (Silfverberg 2007, 23.)

Toteuttamassani kehittämisprojektissa tavoitteena oli, että tehdystä työstä saisi uusia toimintatapoja ja arkirutiineja koko yhteisön käyttöön. Tutkimuksen perusteella tämä onnistui mukana olevan ryhmän osallistamisella ja innostamisella sekä uusien toimintatapojen portaittaisella käyttöönotolla. Käytännössä keskusteltiin ja sovittiin tiedon jakamisesta yhdessä. Näin varmistettiin, että kaikilla asiasta tietoa tarvitsevilla on sama käsitys, miten tiedon jakamisen suhteen toimitaan tulevaisuudessa.

Tapausesimerkin kaltaisessa pienessä yhteisössä prosessi eteni ketterämmin kuin vastaavasti isommassa työyhteisössä tämä vaatisi enemmän aikaa ja toistoa sisäisessä viestinnässä. Tavoitteen saavuttamisen ja siinä onnistumisen vuoksi onkin tärkeää suunnitella toimintatapojen käyttöönotto ja seuranta perusteellisesti. Arkirutiineissa esimerkiksi uusien työntekijöiden ja työtehtäviä vaihtavien perehdyttämisessä on tärkeää käydä läpi organisaation tiedon jakamisen tavat ja sisäisen viestinnän ohjeet. Vastaavasti ryhmien ja yksilöiden kehityskeskusteluissa on aiheellista käydä läpi toimintatapoja seurannan näkökulmasta.

### 3.1 Yhteisöllinen toimintakulttuuri

Havaitsin tapausesimerkin arjessa hyvästä johtamisesta kertovan työyhteisön hengen. Kerroinkin harjoitteluohjaajalleni positiivisesta ilmiöstä ja hän myönsi itsekkin tiedostavan asian. Henkilöstöllä oli tapana vaihtaa työkuulumisiaan ja kerrata yhteisön yhteisiä käynnissä olevia projekteja tai yhteistyökuvioita. Aivan kuin itsestään virisi keskusteluissa aivomyrskyn tyyppisesti ideoita tulevaan toimintaan. Merkittävää oli, että keskusteluissa olleet ideat toteutuivat aidosti. Toimintakulttuuri selkeästi motivoi ja ruokki yhteisön jäseniä tuomaan omia ideoitaan aktiivisesti esiin.

Vahvuutena tutkimassani hankkeessa oli yhteisön hyvä yhteishenki ja yhteinen halu saada tuloksia projektista. Osallistujat olivat avoimella mielellä ja kiinnostuneita projektin onnistumisesta. Kuvaamani tilanne on tyypillistä yhteisössä, jossa yksilöillä on mahdollisuus osallistua, ja jossa johtajilla on mahdollisuus sekä taidot osallistaa yksilöitä mukaan. Avoin ja positiivinen ilmapiiri voidaan luoda ja ylläpitää yhteisöllisellä toiminnalla ja menetelmillä. Yhteisöllinen toimintakulttuuri muodostuu yhdessä toimimisesta, vuorovaikutuksesta ja vastuu niin osallistumisesta kuin osallistamisesta on kaikilla yhteisön jäsenillä. Johtamisella luodaan toimintatavat ja ohjataan joukkoja, mutta jokaisella yhteisön jäsenellä on merkittävä vastuu ja rooli osallistumisessa, joka vahvistaa koettua yhteisöllisyyttä. Jäppinen (2012) painottaa, ettei mitään yhteistä tulosta synny ilman ryhmässä toimivien yksilöiden panosta. Johtajuutta jakamalla saavutetaan parhaimmillaan monien erilaisten ihmisten sopusointuinen yhdessä toimiminen ja yhteisöllisyys.

Samalla kannalla on Syrén artikkelissaan (2006), joka näkee yhteisöllisten työskentelytapojen hyödyt kansalaistoiminnassa. Kun toimijoilla on motivaatiota osallistua ja toimintaympäristössä on mahdollisuudet vaikuttaa, niin opitaan ja oivalletaan uutta yhdessä. Näin yhteisöllisyys kehittyy ja vahvistuu organisaatiossa.

Mikä motivoi ja kannustaa mukaan toimintaan? Kuinka saadaan kaikki kehittämään toimintaa? Nämä ovat keskeisiä kysymyksiä niin organisaatioiden kuin vapaaehtoisten toimintaa johdettaessa. Vertailin tutkimuksessani useampaa tietolähdettä tutkiesani myönteistä yhteisöllistä ilmapiiriä lisäävää toimintaa.

Havaitsin kehittämisprojektissa, että osallistamalla ryhmää määrittelemään hankkeen laadullisia seikkoja ja riskejä sen onnistumisessa voitiin tunnustella yleistä ilmapiiriä ja epäröintiä tai innostumista asiaan. Toivonen ja Asikainen (2004, 96.) painottavatkin, että luottamuksen rakentaminen heti alussa on tärkeää. Selitetään miksi tapaaminen on tärkeä ja, että mukanaolevat henkilöt ovat tärkeitä asiantuntijoita projektissa. Osallistujien haastattelussa kuunteleminen, kunnioittaminen, malttaminen ja pitkäjänteisyys ovat tärkeitä seikkoja. Projektin vetäjän roolina on olla kuuntelija, asioiden selkeyttäjä ja innostaja. Tausta-ajatuksena on, että kaikki asiat mistä puhutaan, ovat tärkeitä.

Luottamus vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamiseen työyhteisössä. Kun yhteisössä luotetaan ryhmään niin tietoa, asiantuntemusta ja osaamista käytetään ja jaetaan avoimesti panttaamatta tai salaamatta sitä muilta yhteisön jäseniltä. Vuorovaikutus lisää tietoa ja koko yhteisö hyötyy toimintatavasta. Luottamus syntyy hyvästä viestinnästä, vuorovaikutustaidoista ja osallistumisen halusta. (Huotari ym. 2005, 106.) Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä ja jakamisessa onnistumisessa onkin tärkeää huomioida työn tekemisessä syntyvät positiiviset ja negatiiviset kokemukset ja tunteet. Luotettavassa ilmapiirissä on mahdollisuus jakaa onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukset. Kyrönseppä (2012,113) painottaa, että näin voidaan vahvistaa innostusta ja yhteenkuuluvuutta yhteisössä.

Työhyvinvointikouluttaja Päivi Suokkaan (2011) positiivisen johtajuuden nelikentän mallissa, taulukko 3, on esitelty hyvän johtajuuden kulmakiviä, joita ovat yhteisön



myönteinen merkitys, myönteinen viestintä, myönteinen ilmapiiri ja myönteiset ihmissuhteet. Positiivisen johtajuuden merkitys korostuu yhteisön toiminnan ja vapaaehtoisuuden viitekehyksessä, koska se kannustaa joukkoja käyttämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan yhteisen hyvän eteen.

MYÖNTEINEN MERKITYS	MYÖNTEINEN VIESTINTÄ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn merkityksellisyys, palvelutehtävän sisäistäminen, asiakkaan ongelman ratkaiseminen, kannustavat tavoitteet, omien vahvuuksien ja osaamisen käyttö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustavien, rohkaisevien arvostavan palautteen määrä suhteessa arvosteluun ja kritiikkiin (yli 3:1)</li> <li>• Kysyminen neuvomisen sijaan</li> <li>• Pitäydytään havainnoissa palautetta annettaessa</li> </ul>
MYÖNTEINEN ILMAPIIRI	MYÖNTEISET IHMISSUHTEET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myönteisten tunteiden vaaliminen ja niiden ilmaiseminen yhteisössä parantaa päätöksentekokykyä, tuottavuutta ja kykyä ratkaista ongelmia.</li> <li>• Myötätunto, anteeksianto, kiitollisuus avainasemassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskitytään, mitä annetaan vuorovaikutuksessa</li> <li>• Huomioidaan ihmisten vahvuudet</li> <li>• Myönteinen energia (optimismi, joustavuus, luotettavuus) tarttuu</li> </ul>

Taulukko 3. Positiivisen johtajuuden nelikenttä yhteisössä. (Mukaillen Päivi Suokas 2011.)

Suokkaan mukaan (2011) myönteisellä merkityksellä tarkoitetaan, että yhteisön merkityksellisyys ja palvelutehtävä sisäistetään. Myönteisen viestinnän kentässä on oleellista, että yksilöitä kannustetaan ja rohkaistaan enemmän kuin arvostellaan ja esitetään kritiikkiä. Kentän yksi keskeinen ajatus on myös, että johtaja kysyy, eikä pelkästään neuvo. Kannustava, rohkaiseva ja arvostava palaute luo positiivista ilmapiiriä. Myönteinen viestintä voimaannuttaa ja yksilöt voivat kokea tunteen onnistumisesta, ja siitä että he ovat tärkeä osa yhteisöä. Myönteinen ilmapiiri ja oikeanlainen tunteiden ilmaisu parantavat päätöksentekokykyä, joka lisää kykyä ratkaista ongelmia. Myös myötätunto, anteeksianto sekä kiitollisuus ovat avainasemassa myönteistä ilmapiiriä luotaessa. Teorian viimeinen kenttä käsittelee myönteisiä ihmissuhteita yhteisössä. Vuorovaikutukseen keskittyminen ja muihin optimistisesti suhtautuminen lisäävät tuottavuutta. Vuorovaikutuksellisuus ja optimismi vaikuttavat yhteisöön ja yksilöiden jaksamiseen työssään.

Myös Manka ja Larjovuori (2013) korostavat myönteisyyden edistämisen tärkeyttä yhteisöissä. Myönteisillä tunteilla on vaikutusta ihmisten havaintokykyyn, luovaan ajatteluun ja uusien mahdollisuuksien näkemiseen. Ne lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta, näin ollen työyhteisön ilmapiirillä on tärkeä merkitys oppimiskykyyn, innostumiseen, innovatiivisuuteen ja työn iloon. Kyrönseppä (2012, 114.) toteaa, että organisaation positiivista tunnemaailmaa voidaan edistää yhteisön jäseniä arvostavalla toiminnalla. Arjessa kannattaa edistää niin sanottuja kulttuuritunteita, jotka synnyttävät mielihyvän kokemuksia. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ainakin luottamuksen, kunnioituksen, ilon, rohkeuden ja kiitollisuuden kulttuuritunteet.

Yhteisöllisen johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa yhteisön kaikkien jäsenten kesken. Perusideana on, että jokainen yhteisön jäsen ottaa vastuun oman työnsä ja itsensä johtamisessa. Toimintatapa kehittyy ja muuttuu erilaisten tilanteiden mukaan ja siinä tarvitaan kokemusten merkitysten tunnustamista, vuorovaikutuksellista tietoisuutta ja emotionaalista osaamista. (Kallasvuo 2012, 78.)

Yhteisöllistä johtamista tarvitaan, sillä yhteisössä yksilöt toimivat tavalla tai toisella yhdessä, mutta yhteisön olemassaolo ei kuitenkaan takaa yhteisöllisyyden muodostumista. Yhteisöllisyys lisää yhteisön jäsenen sosiaalista pääomaa ja se vaatii syntyäkseen yhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta, avointa kommunikaatiota, vuorovaikutusta ja osallistumista. Yksilön tunteet ovat tärkeässä asemassa yhteisöllisyyden kehittymisessä. Yksilöllä on oltava mahdollisuus tuntea, että hän tarpeellinen, hyväksytty ja yhteisöön kuuluva jäsen.

Osallistumisen edistämistä ja aktivointia ja siitä kumpuavaa yhteisöllisyyttä voi hyödyntää organisaatiossa moniin eri tarkoituksiin. Hiljaisen tiedon johtamisessa ja jakamisessa menetelmiä voi soveltaa vaikkapa rakenteiden ja toimintatapojen luomisessa tai motivointivälineinä prosessin aikana. Toiminnan kehittäminen yhteisesti sovittuun suuntaan on helpompaa yhteisöllisyyttä lisäävillä menetelmillä, koska yksilöt sitoutuvat tavoitteeseen kiinteämmin. Erilaisin menetelmin voi tavoitella yhteisöllisyyttä, joka on parhaimmillaan erilaisten ihmisten sopusointuista toimintaa jokaisen eduksi. Menetelmien avulla asiantuntija voi prosessoida yksilöllisesti omaa osuuttaan yhteisön toiminnassa tai yhteisö voi saada välineitä esimerkiksi muutoksen toteuttamiseen tai jonkin toiminnan tukemiseen. (Jäppinen 2012.)

Jäppinen (mt.) jaottelee yhteisöllisyyteen vaikuttavat merkittävät osiot avaimiksi, hänen mukaansa yhteisöllisyyden avaimia ovat moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntemus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, päätöksenteko, neuvottelu, luottamukseen rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Jokaisen yhteisöllisyyteen vaikuttavan osuuden ja niin sanotun avaimen mukanaolo ja niiden monimuotoinen vaikutus toisiinsa on huomionarvoista, lisäksi prosessissa on oleellista sisäistää sen jatkuvuus sekä keskeneräisyyden tai asioiden pienin askelin etenemisen sietäminen.

Mikä sitten estää yhteisöllisyyden muodostumisen? Edellä vertailemieni lähteiden perusteella on pääteltävissä, että yksilöiden ajattelun ja käsitysten väliset ristiriidat voivat muodostua uhaksi yhteisöllisyyden muodostumiselle. Yksilöiden kokema epä-tasa-arvo, kunnioituksen puute, mielekkään tavoitteen puuttuminen ja huono organisointi sekä johtaminen vaikeuttavat osallisuuden ja osallistumisen toteutumista.

Avoimella keskustelulla luodaan aitoa yhteistyötä kehittämiseen, osallistumisen mahdollisuus sitouttaa yhteisön jäsenet alusta asti mukaan ja mukana olevat osapuolet tiedostavat mitä ollaan suunnittelemassa ja toteuttamassa. Yhteisöllisyys merkitsee myös yhteiseen tavoitteeseen sitoutumista. Silfverberg mainitsee Ideasta projektiksi -käsikirjassa, että hankkeen epäonnistuminen johtuu usein epärealistisesta tavoitteenasettelusta tai projektin osapuolten heikosta sitoutumisesta. (Silfverberg 2007, 15.)

Nonaka ja Takeuchi esittävät, että yhteisön toiminnassa ja osaamisen johtamisessa pitäisi hyödyntää eksplisiittisen tiedon lisäksi hiljaista tietoa. Lähtökohtana on yhteisön tiedon luominen, jonka avulla organisaatio kehittyy jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Mallissa korostetaan yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välistä vuorovaikutusta, joka mahdollistaa uuden tiedon luomisen yhdessä. (Huotariym. 2005, 68.)

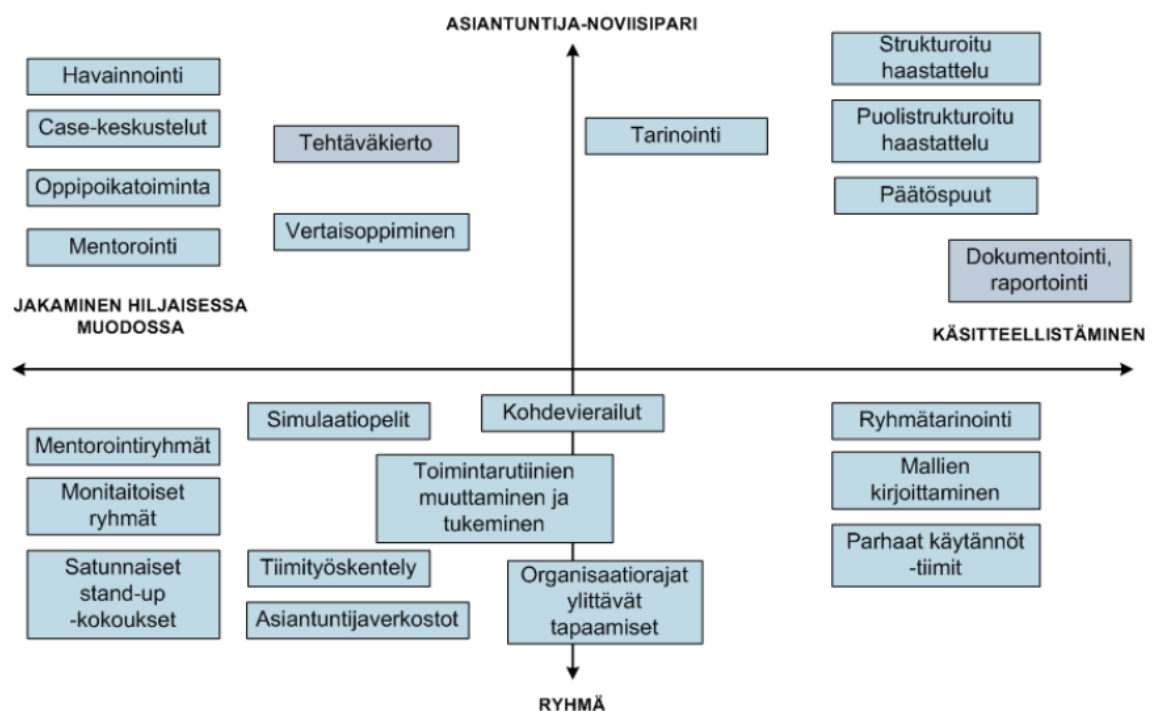
### 3.2 Menetelmiä tiedon jakamiseen

Mitä paremmin jonkun asian osaa, sitä suurempi osa taidoista on automatisoitunut ja siirtynyt ei-tietoiseen ohjaukseen. Iso osa huipputaidoista on juuri tällaista hiljaista

tietoa. Tämän vuoksi hiljaista tietoa jaettaessa asiantuntijat eivät yleensä tiedä, mitä tietoa pitäisi edelleen kertoa.

Hiljaisen tiedon on mahdollista tulla näkyväksi, mikäli yhteisössä hallitaan herkkyyttä vaativia työyhteisötaitoja ammatillisen osaamisen lisäksi. Yhdessä tekeminen toisia kunnioittaen, kuunnellen ja palautetta antaen, sekä vastaanottaen antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen. (Koski 2012, 68.)

Kokemusperäisen tiedon jakamisen keinoja ovat muun muassa, perehdytys, mento-  
rinti, havainnointi, pari- ja tiimityöskentely, kokoukset, haastattelut, tapaamiset, kah-  
vipöytäkeskustelut tai muu tiedon jakaminen. Aalto-yliopiston tutkijoiden toteuttamas-  
sa Timantti-hankkeessa todettiin erityyppisten menetelmien sopivan tapauskohtai-  
sesti joko parityöskentelyyn tai ryhmien väliseen tiedon jakamiseen. Hiljaisen tiedon  
jakamisen menetelmistä on aiheellista vertailla ja valita tapauskohtaisesti sopivia ta-  
poja kokemusperäisen tiedon näkyväksi tekemiseksi. Tutkijat ovat määritelleet ohei-  
sen kuvion 4 mukaisesti keinoja sen mukaan pyritäänkö niillä tekemään tietoa näky-  
väksi vai jakamaan sitä hiljaisessa muodossa. (Kuronen, Säämänen, Järvenpää, Rin-  
tala 2007, 21-22.)



Kuvio 4. Menetelmiä ja toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseksi (Rintala & Kuronen, 2006)

Monia kuvassa olevia jakamisen keinoja toteutuu organisaatioissa arkitoiminnan yhteydessä. Huomasin tutkimuksen aikana, että kahvi- ja lounastauolla ilmeni tarinointia, case-keskustelua ja havainnointia itseohjautuvasti. Lisäksi kokeneimpiin asiantuntijoihin suhtauduttiin, kuin konsultteihin, joilta kysyttiin neuvoa tarvittaessa. (mt., 22.)

Valitsin toteuttamaani kehittämisprojektiin menetelmiä, jotka sopisivat parhaiten hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen. Tarkoitukseen soveltuivat osallistavat ja yhteisölliset menetelmät, joilla saatiin osallistujilta paras mahdollinen sitoutuminen kokonaisuuteen. Esimerkiksi työohjeiden ja muiden dokumenttien kuvaamisessa edettiin kommenteilla ja täydentämällä yhdessä luonnosteltuja versioita. Perusidea valituissa menetelmissä oli, että mestari kertoisi meille omasta työstään vaiheittain tärkeitä seikkoja. Itse asiassa kokosimme näkyvää tietoa ja saimme samanaikaisesti hiljaista tietoa kysymysten, toistojen ja ohjeiden kommentointikierron kautta. Koin, että olimme kehittämisen ytimessä, kun kisällin roolissa työtehtäviä opetteleva henkilö ehdotti perehdyttämisessä uutta toimintatapaa mestarille ja mestari totesi innostuneena, ettei hänelle tullutkaan mieleen mainittu näkökulma aiemmin. Havaitsin molempien välisen arvostuksen ja luottamuksen vaikuttavan merkittävästi avoimeen keskustelukulttuuriin. Esittelen seuraavaksi kokemusperäisen tiedon jakamisen keinoja, jotka havaitsin käytännön kautta toimiviksi. Tämän lisäksi olen koonnut mallipohjia ohjeineen opinnäytetyön liitteenä olevaan oppaaseen.

### Toiminnan tutkiminen

Käytin yhtenä lähestymistapana ja tutkimusmenetelmänä toteuttamassani kehittämisprojektissa toiminnan tutkimista. Toimintatutkimus on osallistava tutkimusmuoto, jolla pyritään saamaan aikaan muutosta. Menetelmänä se on vahvasti käytäntöön suuntautuvaa ja tavoitteena on toteuttaa muutosta toimintaan. Toimintatutkimukselle on tyypillistä ongelma- ja ratkaisukeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan välinen tiivis yhteistyö. Yhteisössä toimintaa ja työtä analysoidaan, kehitetään ratkaisuja mahdollisten ongelmien ratkaisuksi ja tuotetaan toiminnasta yhdessä uutta tietoa. Havaitsin, että olennaista toteutuksessa oli saada tutkittavissa käytännöissä työtä tekevät ihmiset itse mukaan aktiivisiksi osallistujiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 58-59.) Menetelminä toiminnan tutkimisessa oli ryhmäkeskustelut, haastattelut,

havainnointi ja käsitekarttojen tekeminen sekä tehtävien kokeileminen käytännössä. Toimintaa tutkittaessa tiedostettiin muun muassa prosessikuvauksen, mallittamisen, työvaiheohjeiden dokumentoinnin ja johtamisen avuksi tarvittavien työkalujen tuottamisen tarpeellisuus.

#### Havainnointi ja haastattelut

Toiminta- ja työskentelykulttuuriin tutustuttiin haastattelemalla avainhenkilöitä ryhmässä ja yksittäin sekä havainnoitiin työyhteisön toimintaa. Osallistuvaa havainnointia käytettiin niin tutkimusmenetelmänä kuin kokemattoman työntekijän perehdyttämisen välineenä. Menetelmä toimi hyvin dokumentoinnin apuna, varsinkin keskustelun ja heränneiden kysymysten vuoksi. Toimintaympäristössä havainnointi tarkoitti työn tekemisen ja perehdytyksen seuraamista sekä työvaiheiden tekemistä käytännössä. Havainnointi toimi loistavasti työvaiheiden konkretisoinnin apuna, positiivinen ilmapiiri ja avoin keskustelukulttuuri tukivat havainnoinnin yhteydessä tehtyä dokumentointivaihetta.

Havainnointi on suunnitelmallista paikan päällä tapahtuvaa tarkkailua ja sen avulla saa yleensä tehokkaasti yksityiskohtaista tietoa toiminnan vaiheista, koska ollaan mukana tapahtuman luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia voi tehdä osallistumalla itse toimintaan mukaan. (Ojasalo ym. 2009, 42, 62.)

Ryhmän alkuhaastattelussa pohdittiin yhdessä prosessin vaiheita ja kirjattiin ne etenemisjärjestyksessä luetteloksi. Tapaamisen aikana koottiin luettelo projektin aikana tuotettavista dokumenteista ja lopuksi asiat kerrattiin sekä hyväksyttiin yhteinen tavoite työskentelylle. Aistin, että haastatteluilla osallistettiin ja innostettiin ryhmäläiset mukaan. Haastatteluilla rakennettiin myös luottamusta, rentoa ja hyvää ilmapiiriä osallistujien kesken. Osittain tämän avulla saatiin hyvät näkemykset esiin ja tämä vei kehittämistä eteenpäin.

Haastatteluissa käydyissä keskusteluissa kaikille muotoutui samansuuntainen käsitys projektiin kuuluvista asioista ja motivoitiin osallistujat mukaan. Alussa oli myös mahdollisuus tunnustella, ovatko kaikki halukkaita toimimaan yhdessä. (Toivonen, Asikainen 2004, 96-97.) Teema- ja avoimet haastattelut soveltuivat hyvin tilanteisiin, joissa haluttiin selvittää aihealueesta lisää tietoa, eikä haluttu liikaa ohjata vastaajia. (Ojasa-

lo ym. 2009, 41.) Totesin, että keskustelutyypinen haastattelu sopi mallittamisen menetelmään tapausesimerkissä.

### Prosessin kuvaaminen

Prosessikuvaukset ovat yhteisiä työvälineitä eri työtehtävissä työskenteleville. Niiden avulla voidaan kuvata toimintatapoja, kerätä hiljaista tietoa ja asettaa toiminnan arviointiin mittareita. Kuvauksia voi käyttää muutosjohtamisen välineenä organisaatioiden yhdistyessä tai työntekijöiden työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä. Ne auttavat myös palveluiden kehittämisessä, riskien kartoittamisessa ja laadun arvioinnissa. (Laamanen, 2001.)

Kehittämiprojektin alkuvaiheessa selvitettiin kehitettävää prosessikokonaisuutta ja saatiin avattua, rajattua ja selkeytettyä käsiteltävää kokonaisuutta. Näin muodostettiin myös runkoa kehittämiprojektin aikataululle ja tehtäväliselle. Prosessin kuvaaminen ja tunnistaminen organisaatiossa auttoivat kokonaisuuden hahmottamisessa koko ryhmää.

Koska organisaatiossa ei ollut käytössä johtamisen ja laadunhallinnan tueksi tehtyjä prosessikuvauksia toiminnasta haluttiin pohja posessikaavioille, jonka avulla voisi hahmottaa toimintaa, nykytilaa ja käyttää kuvausta mm. työhön perehdytyksessä. Prosessin mallinnuksessa huomioitiin tilaajaorganisaation toiveet helppokäyttöisyydestä ja yksinkertaistetusta mallista, siksi kehitettiin graafinen prosessikaavio, joka palvelee organisaation toimintaa ja kehittämistä mahdollisimman hyvin. Pohjaan koottiin prosessivaiheiden omistajat eli vastuuhenkilöt, aikajana kuukausina, työvaiheet ja niiden järjestys. Malli kaaviosta on kokoamani oppaan liitteenä.

Prosessisanaa käytetään useissa eri merkityksissä. Kehittämiprojektin aikana selvitettiin toimintaprosessia eli toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan lopputuloksia. (Laamanen 2001, 19.)

Prosessit voidaan jakaa niiden merkityksen mukaan ydinprosesseihin ja niitä tukeviin tukiprosesseihin. Ydinprosesseiksi nimitetään organisaation ydintekemistä ja -toimintaa. Ydinprosessi tuottaa yhteisölle jotakin hyötyä tuotetta, palvelua tai uutta aineistoa. Tukiprosessit ovat ydintoimintaa tukevaa toimintaa ja mahdollistavat ydinprosessien toimimisen. Johtamisen prosessit antavat organisaation toiminnalle suun-

nan ja tavoitteet eli liittyvät mm. toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja ohjaamiseen. Avainprosessit ovat yhteisön menestymisen kannalta merkittäviä toimintoja, ne voivat olla joko ydin- tai tukiprosesseja. Prosessien mallintamiseen kuuluu prosessikartta, joka on koko organisaation tasolla tehty kuvaus organisaation eri prosesseista. (mt., 53-59.)

Edellä mainittuun prosessimaailmaan viitaten kehittämisprojektissa keskityttiin tuotamaan prosessikuvausta, joka toimii mahdollisen laajemman toimintajärjestelmätyön ensimmäisenä askeleena ja mallipohjana organisaation muiden prosessien kuvaukseen. Prosessikuvauksilla voidaan kehittää toimintaa ja niiden avulla voi helpottaa mm. työn tekemistä, yhteisen tavoitteen ymmärtämistä, ongelmien tunnistamista, kustannusten ja virheiden vähentämistä, perehdytyksen nopeuttamista sekä oman roolin ymmärtämistä kokonaisuudessa.

Työprosessin kuvaamisella voidaan kertoa kyseisen prosessin tavoitteet, tarvittavat työvälineet, raaka-aineet ja työmenetelmät sekä työtä tekevien henkilöiden vastuualueet toiminnasta. Kuvauksella voidaan mallintaa ihmisten toimintaa prosessissa ja tämän avulla voidaan jäsentää ja kehittää työn tekemisen parhaita käytäntöjä. (Borgman, Packalén 2002, 89.)

#### Mallittaminen ja dokumentointi

Hiljaista tietoa on perinteisesti siirtynyt mestarilta oppipojalle. Oppipoika on perehtynyt ja oppinut töitä mestarin ohjauksessa, ja oppimisen tuloksena hän on tullut yhtä hyväksi kuin mestarikin. Nykyään tähän on harvoin mahdollisuuksia ja aikaa. Rinnalle on tullut tiedon mallittaminen, jossa osaamista tunnistetaan niin, että saadaan esiin ja pelkistettyä selvitettävän taidon olennaisimmat asiat suoraan osaajalta. Mallittamisella pyritään saamaan käsitys toiminnasta, jotta voidaan toimia vastaavalla tavalla tavoitteen saavuttamiseksi. Mallittaminen tehdään yhteistyössä ja osallistamalla toimijat mukaan. (Borgman, Packalén 2002, 90; Toivonen, Asikainen 2004, 6.)

Kun osaaminen on hiljaisena tietona, se tarkoittaa, että henkilö osaa tehdä jonkin asian hyvin, mutta hän ei välttämättä osaa opettaa sitä edelleen muille sellaisella tavalla, että muut oppisivat toimimaan samoin. Hiljaista tietoa mallitettaessa jonkun



alan huipputaitaja ohjaamalla ohjataan siirtämään fokustaan haastattelutekniikoilla tai muilla menetelmillä. (Toivonen, Asikainen 2004, 12-14.)

Mallittamisen kautta osaajien ja senioreiden tietotaito tulee kaikkien käyttöön, taitotiedoksi. Kun mallitetaan asiantuntijan osaamista, tarkastellaan vuorovaikutusta, ajattelutapoja, käsitteitä, tavoitteiden asettamista ja muita työn onnistumiseen vaikuttavia seikkoja. Mallittamisessa haetaan mallia asiantuntijan taidoista, tämä siksi, että tiedetään hänen osaavan ja saavan aikaan hyviä tuloksia. (Toivonen, Asikainen 2004, 50-53.) Tunnistin tutkimuksen aikana, että tässä prosessissa myös itse mallitettava osaaja oppii toiminnastaan. Koska osaaminen on ollut hiljaisena tietona, hän ei ole osannut opettaa ja siirtää sitä muille tai käyttää osaamistaan tilanteissa, joissa se olisi hyödyllistä. Asiantuntija oppii mallittamisen kautta, minkä osaa ja saa näin oppimansa laajempaan käyttöön omassa työskentelyssään.

Lähtökohtana mallittamisessa on selvittää kysymyksen *kuinka* avulla asiantuntijan taitoja, menetelmässä kiinnitetään huomiota työn rakenteeseen ja koko prosessin kulkuun. (Borgman, Packalén 2002, 90.) Kokosimme ja dokumentoimme kehittämissprojektissa tämän kysymyksen avulla oleellimmat ohjeet työvaiheista. Ohjasin mestaria kuvaamaan sisäistä ja ulkoista toimintaansa. Kysyin kuinka hän saa taidon aikaiseksi, mitä hän tekee ja ajattelee mielessään. Mallittamishaastatteluja on yleensä 3-5. Haastattelu syvenee joka keralla. Kysytään mitä, kuinka ja miksi jne. Mallittamishaastattelu ohjaa asiantuntijaa refleктоimaan ja kuvaamaan toimintaansa, ei pelkästään selittämään sitä. (Toivonen, Asikainen 2004, 85.) Havaitsin työvaiheiden mallittamisen aikana, että dokumentoinnin lisäksi kehitimme perehdytettäviä työvaiheita, kun mestari ja kisälli kokeilivat yhdessä tietojärjestelmän käytön mallittamisessa testattavia ohjeita ja huomasivat joitakin päällekkäisiä tai turhia vaiheita. Mallittamiseen kuuluu olennaisesti useat haastattelut, kun rinnalla käytetään esimerkiksi toiminnan havainnointia ja omaa kokeilua, saadaan selkeä käsitys kokonaisuudesta. (Toivonen, Asikainen 2004, 62-64.)

Hankkeen aikana käytettyjen menetelmien tuloksena valmistui prosessikuvaus projektissa käsitellyistä prosessin vaiheista sekä malli prosessien kuvaamiseen. Prosessikuvauksessa esille nousseet työvaiheet purettiin työvaiheohjeiksi, joissa huomioitiin ns. hiljaisena tietona olevan informaation näkyväksi tekeminen. Yksilöhaastattelun ja

fläppitaulumenetelmän avulla muotoutui virallinen työnkuva, jossa kerrotaan esimiehen toiveen mukaisesti yksityiskohtaisesti työtehtävistä. Edellä mainituista dokumenteista saatiin myös mallipohjat laajempaan käyttöön. Lisäksi menetelmien avulla syntyi tietokantajärjestelmän käyttöohje, tiivis kuvaus tiedon jakamisesta organisaatiossa sisäisen viestinnän näkökulmasta ja lyhytaikaisten työntekijöiden hiljaisen tiedon keräämiseen tarkoitettu palautelomake, jota käytetään keskustelun tukena tehtävien päättyessä.

Kehittämismenetelmien käytön hyötynä on, että eläkkeelle siirtyvää seuraava työntekijä perehtyi tuleviin työtehtäviinsä. Lisäksi hankkeen aikana syntyneistä dokumenteista mm. yksittäisen työntekijän tehtävänkuvasta ja työohjeista sekä prosessikuvauksesta, saatiin malli ja pohja, jota voidaan hyödyntää muidenkin työntekijöiden kohdalla.

Opinnäytetyön liitteenä on tutkimustyön innoittamana ja tuloksena syntynyt opas organisaatioiden käyttöön, joka sisältää kehittämisprojektissa syntyneitä mallipohjia laajemminkin hyödynnettäväksi.

Yhdessä tekemällä voidaan jakaa hiljaista tietoa. Hiljainen tieto koostuu työyhteisön asiantuntijoiden kokemuksista ja osaamisesta. Yhteisön jäsenten vuorovaikutus ja yhteistyö ovat välttämättömiä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Hiljainen tieto siirtyy mallioppisen kautta, niin sanotusti mestarilta kisällille, yhdessä tekemisen, jäljittelyn ja samaistumisen avulla. Kun työyhteisöt hyödyntävät asiantuntijoillaan olevaa hiljaista tietoa, niin tiedon yhteiseksi tekeminen ja osaamisen jakaminen sekä uuden tiedon luominen muodostuvat tärkeämmäksi kuin tiedon tallentaminen. (Huotari ym. 2009, 67-68.)

Toimintatapojen tavoitteena oli löytää ja ottaa käyttöön keinoja, joilla on kestävimmit vaikutukset toimintaan ja joita yhteisön jäsenet ovat valmiita käyttämään tulevaisuudessa itsenäisesti. Suosittelen edellä esiteltyjä toimintatapoja ja menetelmiä hiljaisen tiedon kokonaisuuden huomioimisen kehittämiseen. Johtopäätöksenä voin todeta, että näillä keinoilla luodaan ja ylläpidetään toimintakulttuuria, jossa innostetaan asiantuntijat jakamaan tietoaan ja saadaan vaikutuksia yhteisön työhyvinvointiin, toimintaan ja tuloksiin.

## 4 KEHITTÄMISEN HYÖDYT

Onko hiljaisen tiedon aihepiiri huomioitu organisaatioissa riittävällä tasolla? Saattaa olla, että hiljaisen tiedon jakaminen nähdään ainoastaan abstraktina hienosäätonä toiminnassa, eikä sen kehittämiseen välttämättä puututa tarmolla, koska on vaikeaa hahmottaa vaikutuksia ja mittaamistapoja, joita aiheeseen liittyy.

On selvää, että hiljaisen tiedon jakaminen vaikuttaa organisaation toimintaan monesta näkökulmasta. Suunnitellessani tutkimustyötä, listasin hiljaisen tiedon jakamisen merkityksiä niin yksilön kuin yhteisön kannalta. Mitä hyötyä asiantuntijalle on yhteisössään hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä ja mitä organisaatio vastaavasti näistä toimenpiteistä hyötyy. Hain lisäksi vahvistusta ja perusteluita hiljaisen tiedon jakamiselle ja sen hyödyille asiantuntijoiden näkemyksistä. Virtainlahti, Kiviranta ja Kesti avaavat kokonaisuutta omissa julkaisuissaan, käsittelen seuraavaksi oleellisia elementtejä, joita löysin reflektoidessani alan asiantuntijoita.

### 4.1 Yksilön ja yhteisön näkökulmat

Hiljaisen tiedon olemassaolon huomioiminen ja sen jakaminen merkitsee niin yksilön kuin yhteisön tasolla merkittäviä asioita. Kokonaisuus kietoutuu yksilön näkökulmasta vastuulliseen osallistumiseen, tehtäviin perehtymiseen ja perehdyttämiseen sekä tiedon avoimeen jakamiseen, ja näillä kaikilla on merkitystä yksilön työhyvinvointiin organisaatiossa. Parhaimmillaan se ilmenee asiantuntijuuden, työkavereiden ja oman osaamisen arvostamisena.

Yhteisön näkökulmasta hiljaisen tiedon huomioiminen merkitsee ennakointia, toimintakulttuurin ja -järjestelmän kehittämistä, riskienhallintaa ja henkilöstön sitouttamista, eli hyvää johtamista ja lopulta tämä kaikki vaikuttaa yhteisön tuottavuuteen ja tuloksiin.

Virtainlahti (2009, 107.) korostaa, että hiljaisen tietämyksen johtamisessa on olennaisinta kokemustiedon jakaminen ja näkyväksi tekeminen. Se, että organisaatiossa on näkyvämmiin esillä ja tiedossa asiantuntijoiden osaaminen sekä käytännöt, kasvattaa yhteisön voimavaroja toimintaympäristössä toimimiseen ja eteen tuleviin haasteisiin. Kesti (2013, 35.) painottaakin, että jokaisen organisaation strategiassa pitäisi käsitellä inhimillisten voimavarojen kehittämistä ja tuottavuuden varmistamista.

Hiljaisen tiedon huomioimisen tuloksena saadaan jaettua osaamista ja tietämystä yhteisössä, josta on hyötyä sijaisjärjestelyissä, esimiestason tiedon lisäämisenä, hyvien käytäntöjen jakamisena ja mahdollisesti mallina muuhunkin toimintaan organisaatiossa. Tiedon jakaminen muulle yhteisölle tekee oman tietämyksen näkyväksi selkeämmin henkilölle itselleen, jonka kautta oman osaamisen arvostus nousee ja osaamisen tasoa on tarvittaessa helpompi kehittää edelleen. Henkilöstön vaihtuvuus-tilanteissa ennakkoinnin vaikutus näkyy riittävän osaamisen ja tietämisen pysymisenä organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 108-109.) Voin tutkimuksen tuloksista todeta, että saavutimme edellä mainitut hyödyt, jotka olimme myös hankkeen tavoitteeksi asettaneet. Virtainlahti käsittelee ja perustelee kehittämisen hyötyjä taulukossa 4.

#### **Hiljaista tietoa pitäisi jakaa, jotta**

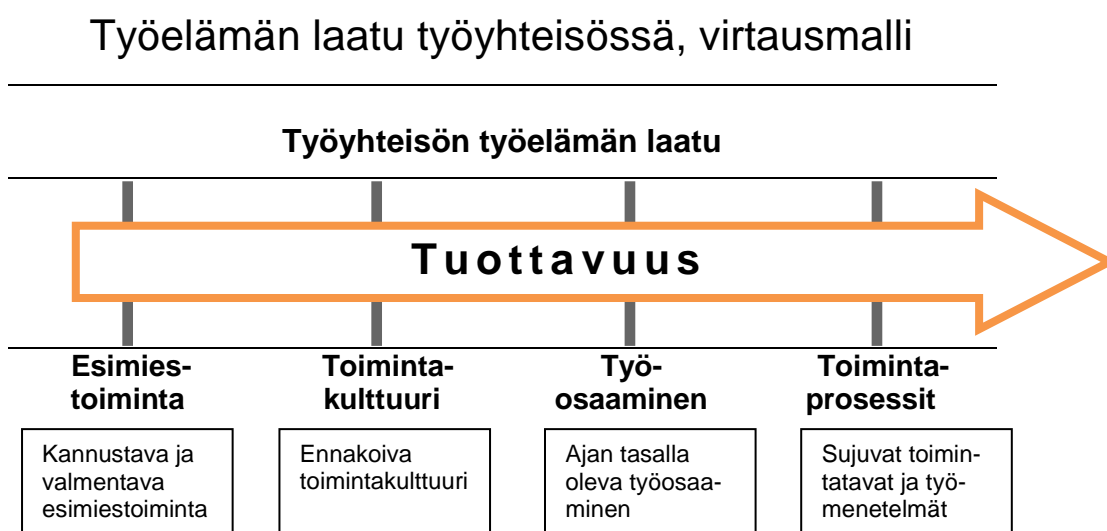
- organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa
- osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille
- erilaista tietämystä voidaan hyödyntää
- työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee
- yhteisöllisyyttä voidaan edistää
- voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri
- tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus

Taulukko 4. Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt. (Mukaillen Virtainlahti 2009, 108.)

Henkilöiden pysyvyys organisaatiossa ja sitoutuminen yhteisöön ovat tärkeitä seikkoja, mikäli halutaan pitää asiansa osaavia tekijöitä talossa. Kun tietämyksen jakamisen

puitteet ovat kunnossa, luodaan yhteisöllisyyttä, jossa avoimuus, vuorovaikutus ja toisilta oppimisen halu lisääntyvät. Tästä on vaikutuksia myös työssä jaksamiseen, kun tehtäviä osaa tehdä useampi henkilö, voidaan mahdollisia ruuhkatilanteita tehtävissä purkaa ja helpottaa työssä koettua stressiä. (mt., 110.)

Organisaation toiminnan onnistumisen edellytyksenä on Kestin (2013) mukaan inhimillisten menestystekijöiden huomioiminen ja kehittäminen, joita ovat esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen, sitoutuminen, prosessit ja sisäinen viestintä. Näiden tekijöiden summana on yhteisössä koettu työelämän laatu. Kesti kuvaa tuottavuuden virtausmallin, kuvio 5, avulla tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteisön tuottavuuteen ja sen jäsenten onnellisuuteen. Hiljaisen tiedon avulla voidaan parantaa Kestin mukaan tuottavuutta.



Kuvio 5. Organisaation tuottavuuden virtausmalli. (Mukaillen Kesti 2013, 84.)

Virtausmallissa konkretisoituu tuottavuuden ja työelämän laadun yhteys. Mallissa yhdistyy inhimillisten menestystekijöiden vaikutus toisiinsa. Tuottavuus virtaa neljän avonaisen padon läpi vapaasti, mikäli osaaminen on jokaisella tasolla huipussaan, vastaavasti kehittämisalueet on helppo tunnistaa virtausmallin avulla. Toimialasta riippumatta yhteisön tuottavuutta ja työviihtyvyyttä voidaan parantaa kehittämällä esimiestoimintaa, toimintakulttuuria, osaamista ja toimintaprosesseja. (Kesti 2013, 84.)

Kiviranta (2012, 33-34.) puhuu ikäjohtamisen, mukaan lukien hiljaisen tiedon johtamisen, hyödyistä ja tarkastelee näitä tuottavuuden, hyvinvoinnin ja sitoutumisen kautta. Tässäkin ajatuksessa perustellaan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja sitoutumiseen, jotka kasvavat kokemusperäisen tiedon jakamisen tuloksena. Osa-alueiden taustalla on asiantuntijoiden motivaatio onnistua ja kehittyä työssään, joka on mahdollista mikäli puitteet ja menetelmät ovat kunnossa.

Käytännön esimerkkiä tarkastellessani kokemukseni on, että toteutusvastuullani olleella kehittämisprojektilla vaikutettiin työosaamiseen organisaatiossa ja kehitettiin toimintaprosesseja yksittäiseen ydinprosessiin sekä rakennettiin malleja johtamisen tueksi. Virtausmallin esimiestoiminta ja toimintakulttuuri virtasivat vapaasti esimerkkiorganisaatiossa. Lisäksi organisaation strategiaan on kirjattu yhdeksi painopistealueeksi hiljaisen tiedon siirtämisen huomioiminen. Kivirannan esittelemä ilmiö oli havaittavissa taidekeskuksen työkulttuurissa, asiantuntijat olivat motivoituneita kehittämään työtehtäviään ja omaa osaamistaan, siksi sitoutuminen kehittämisprojektiin oli ilmeinen. Havaitsin myös, että kehittämisprojektissa sovitut toimenpiteet etenivät sovitusti ja tähän vaikuttivat selkeästi henkilöiden sitoutuminen ja motivaatio, jotka ovat syntyneet kyseisen organisaation myönteisestä toimintakulttuurista. Vaikuttavaa, miten paljon merkitystä osallistavalla ja arvostavalla johtamisella onkaan. Virtainlahti (2009, 259.) puhuukin positiivisesta kehästä, joka ruokkii itse itseään ja jossa hiljaisen tiedon avulla yksilöt ja organisaatio kulkevat uudenlaiseen menestykseen.

#### 4.2 Arviointi ja mittaaminen

Hyvään johtamiseen kuuluu toiminnan seuranta ja arviointi. Niin pitäisi olla myös hiljaisen tiedon johtamisessa. Miten jotain abstraktia voisi arvioida ja mitata? Voisiko hiljaisen tiedon hallintaa tarkastella vaikuttavuuden kautta? Virtainlahti esittää mittareina olevien numeeristen arvojen sijaan indikaattorien avulla tehtyjä tulkintoja hiljaisen tiedon hallinnan mittaamiseen. Indikaattoreilla saadaan suuntaa antavia arvioita mitattavasta asiasta. Asiantuntijoiden osaamista voidaan mitata organisaation toiminnassa ja tuloksissa. Mittareina osaamiseen, oppimiseen ja tietämykseen voidaan

käyttää tuottavuutta, sidosryhmien tyytyväisyyttä, työilmapiiriä, vaihtuvuutta, koulutusmääriä, aloitteellisuutta ja tiedon jakamista. (Virtainlahti 2009, 189-193.)

Hiljaisen tiedon johtamisen arviointi on aiheellista jakaa osa-alueisiin, jotta päästään konkreettisiin arviointikohteisiin ja tarvittaessa kehittämistarpeet on helppo rajata. Hiljaisen tiedon tunnustamista arvioitaessa voidaan tulkita organisaatiossa tehtyjä sisäisiä tutkimuksia, kuten työtyytyväisyyskartoituksia tai ikäjohtamisen eteen tehtyjä toimenpiteitä, jotka kertovat osaamisen arvostamisesta ja tunnustamisesta yhteisössä. Hiljaisen tiedon tunnustamista ja näkyväksi tekemistä voidaan arvioida myös tehtyjen aloitteiden sisältöjen ja määrien kautta. Parhaimmillaan parannusehdotukset tuottavat säästöjä, laatua tai lisäävät organisaation toimintaa. (mt., 195.)

Dokumentoidun tiedon määrän, sisällön ja laadun sekä saatavuuden arvioinnilla voidaan kehittää tiedon jakamista yhä paremmaksi. Jakamisen keinoja ja sitä edistäviä toimenpiteitä arvioitaessa on aiheellista tarkastella ryhmä- ja yksilötason tiedon jakamista, siirtämiseen ja dokumentointiin varattua ajankäyttöä, perehdyttämisen tapoja, henkilöiden verkostoja sekä mahdollisia esteitä hiljaisen tiedon jakamiseen. Kehityskeskusteluissa on mahdollista arvioida yksilöiden osaamista ja hiljaisen tiedon määrää ja jakamisen tarvetta. (Virtainlahti 2009, 196-199.)

Hiljaisen tiedon systemaattista kehittämiseen voi tarttua mainittujen arviointikeinojen avulla. Arvioin näiden perusteella, että konkreettisia asioita, joita kehittämishankkeessa toteutui, olivat hiljaisen tiedon jakamiseen ja sen kehittämiseen kannustaminen, eri osaamistasoilla olevien henkilöiden osaamisen kehittäminen, roolien kirkastaminen, SECI-mallin mukainen tiedon luomisen mahdollistaminen yhteisön erilaisilla foorumeilla, hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja huomioiminen arjessa ja toiminnan kehittämisessä. Vaikuttavaa oli koko yhteisön innostuneisuus, joka syntyi kehittämisprojektista ja sen tuloksista, ja joka osaltaan vaikuttaa yhteisöllisen ilmapiirin olemassaoloon.

### 4.3 Tulevaisuus ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteet

Yhteiskunnassa, järjestömaailmassa ja työelämässä tapahtuu muutoksia. On selvää, että informaation ja tiedon määrä sekä merkitys kasvavat, tässä tilanteessa keskittyminen olennaisen tiedon määrittelyyn, sen huomioimiseen ja jakamiseen ovat avainasemassa.

Ideaalitilanteessa asiantuntijoita kannustetaan toimimaan aktiivisesti vuorovaikutuksessa ja huomioidaan tiedon siirtämisen tarpeellisuus sekä tuetaan toiselta oppimista eläköitymis- ja muissakin tilanteissa. (Huotari ym. 2005, 164.) On totta, että aito motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään, mutta yhteisöllisen johtamisen avulla rakennetaan osallistavaa ja osallistuvaa toimintakulttuuria, jossa vuorovaikutus, arvostus, luottamus ja avoin viestintä on arkipäivää. (Syrén, 2006.)

Organisaatioilla on yhteiskunnassa oma tehtävänsä, jonka vuoksi niillä on oltava selkeä rooli ja perustehtävä omalla toimintasektorillaan. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatiot toimivat yhteiskunnassa yhä enemmän verkostoituneena ja yhteistyössä keskenään omien vastualueiden puitteissa. Esimerkiksi järjestöjen toiminta palveluntuottajina muiden palvelutarjoajien rinnalla merkitsee kolmannen sektorin toiminnan ammatillistumista ja vahvistumista edelleen. Lisäksi yhteiskunnassa on enemmän tarvetta järjestöjen organisoimalle kansalaistoiminnalle. Organisaatioiden toiminta on riippuvainen ulkopuolisesta rahoituksesta ja tämä heijastuu lopulta toiminnan jatkuvuuteen ja työtä tekevien henkilöiden määrään sekä työtehtävien laajuuteen. On tärkeää, että yhteisön jäsenet tuntevat toistensa osaamisalueet, jolloin voidaan keskustella yhdessä tarvittavan lisäosaamisen hankkimisesta tai hiljaisen tiedon jakamisen tarpeesta. (Kallasvuori, Koski, Kyrönseppä, Kärkkäinen 2012, 95-96.) Organisaatiossa onkin tiedostettava mitä kokemuseräistä tietoa tarvitaan tulevaisuudessa ja minkä hiljaisen tiedon jakaminen ei ole niin oleellista toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta.

Asiantuntijoiden osaamisen arvon ja merkityksen tarkastelu auttaa rakentamaan ja osaamisen säilyttämisen toimenpiteitä. On siis tunnistettava, mikä osa asiantuntijoiden osaamisesta on kriittistä ja henkilösidonnaista ja mikä on helpommin korvattavissa olevaa. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on tunnistettava tulevaisuuden osaamis-



tarpeita ja kehitettävä osaamisen kokonaisuutta siihen suuntaan. Keskeisen osaamisen määrittely organisaatiossa ei ole helppoa, sillä jatkuvat toimintaympäristön muutokset haastavat tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 27-28.) Tutut rutiinit, hyväksi havaitut toimintatavat saattavat estää meitä näkemästä niiden kielteisiä puolia. Asiantuntijuuden ja olemassa olevan osaamispääoman kriittinen tarkastelu koko organisaation tasolla merkitsee mahdollisesti osaamistason uudistamisen ja toiminnan kehittämistä. (mt., 20.)

Lähes kaikissa organisaatioissa koetaan nykyään muospaineista johtuvia ristiriitoja. On selvää, että kuormittava työ, stressi ja huono työilmapiiri heikentävät motivaatiota jakaa omaa osaamista ja kokemustietoa edelleen. Virtainlahti (2009, 88.) muistuttaa, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, jaetaanko osaamista avoimesta, vai pitääkö asiantuntijat kiinni omasta hiljaisesta tiedostaan. Toisinaan tietämyksen jakamisen pelätään vahvistavan toisten asemaa. Jos omasta asemasta ei ole varmuutta ja yhteisön jäsenillä on asemastaan kilpailua, ei tietämyksen jakaminen onnistu. Henkilöstövähennykset tai niiden uhka saattavat lisätä oman aseman puolustamista ja tiedon panttaamista.

Tiedon ja osaamisen edelleen jakamisen halukkuuteen vaikuttaa myös se, millaiseksi eläkkeelle siirtymisen ja työelämän jättämisen vaiheet muodostuvat. Jos eläkkeelle jäämisestä on keskusteltu yhdessä ja siihen liittyvää tulevaisuutta suunniteltu hyvässä hengessä tiedon jakamisen motivaatio on oletettavasti hyvä, kuin esimerkiksi tilanteissa, joissa suhde työnantajaan on tulehtunut tai eläkkeelle siirtymiseen on painostettu. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 49, 54.)

Yhteisöllisellä toimintakulttuurilla pidennetään tutkimusten mukaan työuria niin lopusta kuin keskeltäkin. Yhteisön jäsenten sosiaalisen pääoman kehittäminen kannattaa, sillä yhteisön hyvä ilmapiiri on tärkein kannuste tehtävissä jatkamiseen ja työssä jaksamiseen, se on jopa merkittävämpää kuin tehtävässä palkitseminen. (Manka, Larjo-vuori 2013, 10.) Asiantuntijoiden kokemusperäisen tiedon arvostaminen ja esiin nostaminen kasvattaa omalta osaltaan yhteisön sosiaalista pääomaa ja vaikuttaa työn laatuun sekä tuottavuuteen.

## 5 ARVIOINTIA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Johtopäätös opinnäytetyössä on ollut, että paras mahdollinen lopputulos hiljaisen tiedon jakamisessa saavutetaan asiantuntijuuden ja hiljaisen tiedon arvostamisella ja osallistumalla sekä osallistamalla toimintaan mukaan. Näin luodaan myönteistä toimintakulttuuria, jossa tiedon jakamisen käytännöt ovat osa organisaation perustoimintaa. Arkitoiminnassa mukana olevilla tiedon jakamisen keinoilla ja positiivisella toimintakulttuurilla on lopulta vaikutuksia yksilöiden ja yhteisön työhyvinvointiin ja tätä kautta saavutettuihin tuloksiin.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja tunnustaminen organisaatiossa edellyttää tietoa hiljaisesta tiedosta ja sen olemuksesta. Hiljainen tieto kuulu olennaisesti osaamisen johtamiseen, jonka näkyväksi tekeminen kehittää yhteisön toimintakulttuuria avoimeen ja tiedostettuun hiljaisen tiedon jakamisen prosessiin. (Kiviranta 2010, 162-163.)

Asiantuntijan poislähteminen organisaatiosta voi olla suuri menetys, koska hänen mukanaan organisaatio saattaa menettää vain yhden henkilön hallitsemaa osaamista ja palan yhteisön historiaa. (Kuronen-Mattila ym., 2012.) On myös huomioitava, ettei asiantuntija itse ole joko halukas kertomaan eläkkeelle siirtymisen ajankohtaa tai eläkkeelle lähtö voi tulla yllätyksenä kaikille osapuolille, jonka vuoksi organisaation perustoiminnassa pitäisi olla jatkuvaa hiljaisen tiedon jakamista. Toiminnan suunnitelmallisuudella ja yhteisellä vastuukantamisella vaikutetaan kokonaisuuden onnistumiseen. Käytäntöjen suunnittelu hiljaisen tiedon jakamisessa ja eläköitymiseen varautumisessa on organisaation johdolla, henkilöstötoiminnolla ja asiantuntijalla itsellään. (mt., 7-8.)

Opinnäytetyön ideana on ollut, että teen toimintaesimerkkien ja käytäntöjen pohjalta konkreettista toiminnallista tapaustutkimusta. Se on muodostanut yhdessä teoreettisen tarkastelun kanssa tukevan pohjan mallinnukselle, jolla on laajempaakin sovel-lusarvoa esimerkiksi järjestökentällä. Tutkimustyön tuloksena on syntynyt opas, joka sisältää ajatuksia ja malleja hiljaisen tiedon jakamiseen. Koska tiedon siirtämisen tarve vaihtelee yhteisöjen ja toimialan kehitysvaiheesta johtuen, on opas tehty suuntaa

antavaksi avuksi ja sitä kuuluu soveltaa käyttötarkoituksen mukaan. Se on tiivis koonti aiheesta ja sisältää vinkkejä, mikäli halutaan syventyä johonkin tiettyyn aihealueeseen tarkemmin. Koen, että tutkimustuloksista ja oppaasta saa näkökulmia asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämiseen sekä tiedon jakamiseen.

Pohdin vaihtoehtoja opinnäytetyön tiedon jakamiseen. Mistä tietoa etsitään, sinne tietoa kannattaa sijoittaa. Tällä tavoin laajemman joukon on mahdollisuus hyödyntää tutkimustuloksia ja opasta omassa toiminnassaan. Halusin tavoittaa ainakin järjestötoiminnan ammattilaiset ja alan opiskelijat. Olenkin sopinut tiedon jakamisesta Sivistysliitto Kansalaisfoorumin tietopalvelusivustolla sekä sähköiseen että painettuun lehtiin tulevista artikkeleista alkuvuonna 2015.

## 5.1 Tutkimuksesta

Luottamuksellisuus kuuluu tutkimusetiikkaan. Sovimme kehittämisprojektin tilaajaorganisaatiossa, että käsittelen yhteisön tietoja luottamuksellisesti kehittämisprojektissa ja tutkimuksessa. Tutkimustulosten tarkasteluun kuuluu myös tulosten luotettavuuden huomioiminen. Tutkimuksen aikana menetelmien testaaminen ja toistot käytetyissä toimintatavoissa sekä jatkuva dialogi asianosaisten kanssa osaltaan varmistivat tulosten luotettavuutta. Pohtiessani tekemäni analyysin luotettavuutta, totesin, että samansuuntaiset tulokset näkyvät muissa tehdyissä tutkimuksissa ja ne nousevat aihepiiriä käsittelevässä kirjallisuudessa toistuvasti esille. Näin ollen voin todeta, että ennakko-oletukseni hiljaisen tiedon jakamiseen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat olleet oikeansuuntaisia ja lopputuloksena syntynyt analyysi on luotettava. Toisaalta, jos tapausesimerkin toimintakulttuuri, osaamisen johtaminen ja luottamus kehittämisen onnistumiseen eivät olisi olleet niin hyvällä mallilla, olisin saanut toisen tyyppisen kokemuksen ja tutkimustuloksissani olisi noussut enemmän esille esimerkiksi organisaation epäonnistuneen toiminnan tulokset. Kokemustaustani vuoksi olen tietoinen, että tutkimani yhteisön ilmapiiri on poikkeuksellisen innostava ja motivoiva. Aika-ajoin olikin hämmentävää havaita, että ”tämähän menee kuin oppikirjoissa”.

Tutkin hyvän osaamisen johtamisen ja yhteisöllisyyden merkitystä sekä vaikutusta hiljaisen tiedon jakamisen onnistumisessa. Vertailin tapaustutkimuksessa saatuja

tuloksia ja aihepiirin tietoa myös asiantuntijuuden arvostamisen ja yhteisön toimintakulttuurin näkökulmasta. Havaitsin tapausesimerkissä motivaation, innostumisen ja sitoutumisen vaikuttaneen toteutetun projektin lopputulokseen merkittävästi. Tätä edesauttoi asiantuntijuuden arvostaminen ja yhteisön toimintakulttuuri. Tehdyssä tutkimuksessa on analysoitu eläköitymistilannetta, mutta johtopäätökset ja menetelmät on sovellettavissa laajemmin osaamisen johtamiseen, jolloin varaudutaan asiantuntijoiden liikkuvuuteen organisaatioista, esimerkiksi lyhytaikaisessa tehtävässä olevien asiantuntijoiden tai muusta syystä organisaatioista poissiirtyvien osaajien kohdalla.

Analysoin hiljaisen tiedon aihepiiriä yksilön ja yhteisön näkökulmista. Totesin, että hiljaisen tiedon olemassaolon huomioiminen merkitsee niin yksilön kuin yhteisön tasolla merkittäviä asioita. Kokonaisuus kietoutuu yksilön näkökulmasta vastuulliseen osallistumiseen, työtehtäviin perehtymiseen ja perehdyttämiseen sekä tiedon jakamiseen, ja sillä on merkittävä rooli yksilön työhyvinvointiin organisaatiossa. Parhaimmillaan se ilmenee asiantuntijuuden arvostamisena työyhteisössä, työkavereiden ja oman työn arvostaminen vaikuttaa osaltaan työhyvinvointiin. Yhteisön näkökulmasta hiljaisen tiedon huomioiminen merkitsee toimintakulttuurin ja -järjestelmän kehittämistä, riskienhallintaa, henkilöstön sitouttamista ja lopulta se vaikuttaa saavutettuihin tuloksiin. Manka ja Larjovuori (2013, 28.) sekä Kesti (2007) toteavat, että yhteisöllisyys vaikuttaa organisaatiossa hyvinvointiin, terveyteen, oppimiseen ja tuloksellisuuteen. Yhteisön jäsenten vuorovaikutus ja yhteisöllisyys lisäävät yksilöiden sosiaalista pääomaa, joka vuorostaan vahvistaa luottamusta ja uskomusta yhdessä tekemisen hyödyllisyydestä ja merkittävyydestä. Tämä kaikki vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja siten toiminnan tuottavuuteen.

Tein havainnon, että päätös kehittämistyön tekemisestä merkitsee sitoutumista muutoksiin arkitoiminnassa. Toimintaympäristön kehittämistarpeiden hahmottaminen edellyttää nykytilan selvittämistä, suunnitelmien tekemistä ja niiden toteuttamiseen sitoutumista. Myös aihealueen haasteet ja kriittinen tarkastelu on tiedostettava. Tämän lisäksi tähän kaikkeen on oltava varattuna aikaa ja tekijöitä, toisin sanoen resurssien on oltava kunnossa tai niitä on varattava riittävästi.

Pohdin tutkimuksessa omaa rooliani ja vaikutustani lopulliseen hankkeen onnistumisen ja toisaalta analyysin lopputulokseen. Tiivis toimintaan osallistuminen aiheutti

väistämättä sen, että arvioidessani tapahtumia oli muistettava kriittinen näkökulma tutkimukseen. (Lehtonen 2008, 247.) Toisaalta yhtäaikaisten kehittämisprojektin ja tutkimuksen tekeminen antoivat rinnakkain monipuolisemman reflektion mahdollisuuden. Toiminnallinen tapaustutkimus oli palkitsevaa, koska pääsin kehittämishankkeen aikana näkemään konkreettiset työn tulokset. (mt., 251-252.) Toisaalta tutkimuksen tiiviin toiminnallisen vaiheen vuoksi projektin aikana ei ollut mahdollista tuottaa juuri-kaan tutkimusaineistoa. Analyysivaiheessa törmäsin ajatukseen, että kuinka paljon tutkimuksesta kertynyttä tietoa olikaan siirtynyt itselleni hiljaiseksi tiedoksi.

Vaikka liiketoiminnan periaatteita ei pidä asiantuntijoiden mukaan sekoittaa järjestötoimintaan suinpäin, niin olen havainnut tutkimuksen aikana, että ainakin yleisessä kehittämistyön ja osaamisen johtamisen lähdekirjallisuudessa tavoitellaan järjestötoiminnalle tärkeää yhteisöllistä ja sosiaalista pääomaa kasvattavaa tilaa.

Hyvä organisaatiojohto varautuu tulevaisuuden muutoksiin ajoissa ja toteuttaa muutoksia ketterästi tässä ja nyt. Järjestötoiminnassa ei vaadita kankeita byrokraattisia toimintamalleja vaan toimintaa voidaan kehittää tarpeen mukaan joustavasti. Kun tarkastellaan järjestötoimijoita, nähdään lukematon määrä erikokoisia erilaiseen toimintaan pohjautuvia yhteisöjä, joissa on suuri joukko asiantuntijoita. (Harju 2010.)

Näillä asiantuntijoilla on hallussaan arvokasta hiljaista tietoa, jonka jakaminen on välttämätöntä organisaation kestävän jatkuvuuden kannalta. Pienissä muutaman henkilön vastuulla olevissa organisaatioissa ilmiön vaikutus näkyy selvemmin. On selvää, että suuremmassa organisaatiossa tehtäviä on jaettu ainakin sijaistuksen ja työparityöskentelyn avulla. Hiljaista tietoa on tällöin siirtynyt toimintakulttuurin vuoksi ympäristöön. Mikäli pienten järjestöjen toimintaa halutaan pitää entisenlaisena tai kehittää toimintaa edelleen, ja jos tiedon jakamisen menetelmät ovat olleet vähemmällä huomiolla, on järjestön hallituksen otettava vastuu toiminnan jatkuvuuden suunnittelusta. On pyrittävä siihen, että hiljaisen tiedon siirtäminen on osana perustoimintaa. Taitava ja osaava järjestöjohto tiedostaa kommunikaation ja vuorovaikutuksen tärkeyden.

Olisiko vielä aiheellista tarkastella yhtä ratkaisua järjestötoimijoiden resurssipulaan, sillä työelämästä eläköityvillä asiantuntijoilla on oman alansa hiljaista tietoa, jota kannattaisi hyödyntää järjestötoiminnan kehittämisessä. Tällaisten verkostojen syste-

maattisella luomisella kolmannen sektorin toimijat saivat tarpeellista tietotaitoa ja lisää ihmisiä toiminnan toteuttamiseen ja uusien käytäntöjen kehittämiseen. Asiantuntijoilla on kokemusta ja viisautta sekä ikääntymiseen liittyvää asiantuntemusta. Eläköityvät ihmiset haluavat olla hyödyksi ja mukana yhteiskunnan toiminnassa. On tärkeää muistaa, että tämän tyyppinen toiminta on vuorovaikutteista, molemminpuolistaa oppimista. Myös Harju (2010, 32.) näkee eläkkeellä olevissa asiantuntijoissa potentiaalia esimerkiksi yhdistysten hallinnollisiin tehtäviin.

## 5.2 Onnistumisesta ja oppimisesta

Esitellessäni opinnäytetyön ideaa toukokuussa 2014, totesi keskustelussa mukana ollut lehtori, että kirjoita se mitä puhut, yritä saada se sama kirkas ajatus lopulliseen tekstiin. Tämä onkin ollut paikoin haastavaa aihepiirin käsittelyssä, kirjoittaminen ei ole tuntunut niin helpolta, kuin puhuminen. Lopullista kokonaisuutta kirjoittaessa oli tiedostettava opinnäytetyön rajausta ja näkökulmat, sillä aihepiiriin vaikuttaa niin monet isot asiakokonaisuudet ja lukemani lähdekirjallisuus sisälsi monia mielenkiintoisia seikkoja, joita olisin mielelläni käsitellyt tutkimusnäkökulmasta. Palasin ajoittain alkuperäiseen ajatuskarttaan ja pitäydyin valituissa sisällöissä, ja olen lopputulokseen tyytyväinen.

Tutkimustyöni aikana pohdin muutamaan otteeseen, onko hiljaisen tiedon jakaminen tarpeellista, pitäisikö asiaan ottaa etäisyyttä ja kyseenalaistaa tämä jalustalle nostettu hankalasti esiin tuotava aihe? Kannattaako kaikkea hiljaista tietoa siirtää ja onko tutkimuksella merkitystä? Olemassa olevaan aineistoon, tietoon, lähteisiin tutustuminen saivat minut kyseenalaistamaan opinnäytetyön ja oppaan tarpeellisuutta tai erottuvuutta jo olemassa olevista tutkimuksista ja lähdekirjoista. Miten tuotokseni erottuisi olemassa olevista vastaavanlaisista? Toisaalta, on totta, että aiheesta, kuin aiheesta on olemassa useampia teoksia. Nyt kokonaisuuden valmistuttua, olen tyytyväinen lopputulokseen, sillä sain vastauksen tutkimuskysymykseen ja tuotos erottuu rakenteensa ja näkökulmansa vuoksi muista olemassa olevista tutkimuksista. Ja opin, että aiheen kyseenalaistaminen on osa tutkimusmatkaani.

Sain tutkimuksen kautta tietoa yksittäisestä tapauksesta ja aihepiirin ilmiöistä koke-  
musta ja ymmärrystä, jota voin soveltaa laajemminkin muissa uusissa yhteyksissä.  
Vastuulliset tehtäväkentät kehittämisprojektissa ja tutkimustyössä ovat motivoineet  
työn tekemiseen ja olenkin saanut uudentyyppistä tietotaitoa mielenkiintoisesta toimi-  
jasta järjestökentällä ja myös omasta osaamistasostani.

Sain ilokseni kuulla, että kehittämisprojektin päätyttyä taidekeskuksessa on edelleen  
koottu työhohjeita ja tehty sovittuja toimenpiteitä, eli toiminta on jäämässä arkeen ai-  
dosti. Peilasin onnistumisen syitä tutkimuksen aihealueisiin ja sain vahvistusta olet-  
tamukselle, että osallistavalla ja oma-aloitteisella toiminnalla luodaan positiivista il-  
mapiiriä, jolla saadaan kehittämisen menetelmät osaksi arkitoimintaa.

## LÄHTEET

- Borgman, Merja & Packalèn, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Kokemäki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Harju, Aaro 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Kokemäki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Huotari, Maija-Leena & Hurme, Pertti & Valkonen, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon – tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kallasvu, Anita 2012. Yhteisöllinen johtajuus. Teoksessa Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 76-91.
- Kallasvu, Anita & Koski, Arja & Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen, Maj-Lis 2012. Työtä tukevat rakenteet työyhteisössä. Teoksessa Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 92-109.
- Kesti, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy.
- Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Koski, Arja 2012. Työyhteisön perustehtävät. Teoksessa Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 54-75.
- Kuronen-Mattila, Tanja & Mäki, Eerikki & Järvenpää, Eila 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle –asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. ELSA-tutkimushanke. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos.
- Kuronen, Tanja & Säämänen, Katri & Järvenpää, Eila & Rintala, Niina 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Timantti-tutkimushanke. Helsingin yliopisto. Tuotantotalouden laitos.
- Kyrönseppä, Ulla 2012. Dynaamiset ilmiöt työyhteisössä. Teoksessa Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 110-126.
- Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lehtonen, Pauliina 2008. Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 245-253.
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.



- Silfverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.
- Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: ai-ai Oy.
- Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

#### Internet-lähteet

- Nuutinen, Olli 2014. Artikkel ” Hiljainen tieto. Käsitteen alkuperä ja nykykäyttö” Viitattu 13.12.2014. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>
- Syrén, Irma. Artikkel 2006 ”Yhteisöllinen johtaminen kansalaisyhteiskunnassa”. Viitattu 2.1.2015. [http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen\\_ja\\_ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net\\_johtaminen\\_ja\\_ohjaaminen/yhteisollinen\\_johtaminen\\_vapaaehtoistoiminnassa](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen_ja_ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net_johtaminen_ja_ohjaaminen/yhteisollinen_johtaminen_vapaaehtoistoiminnassa)

#### Julkaisemattomat lähteet

- Korkeamäki, Satu 2014. Luento hiljaisesta tiedosta osallistavin ja aktivoivin menetelmin.
- Suokas, Päivi 2011. Työhyvinvoinnin johtaminen. Muistiinpanoja luennolta.

## LIITE

Opas hiljaisen tiedon hallittuun huomioimiseen –vaiheita ja ohjeita, miten hiljainen saadaan kuuluvaksi ja näkyväksi

Satu Korkeamäki

# OPAS

hiljaisen tiedon  
hallittuun huomioimiseen

*- vaihteita ja ohjeita, miten hiljainen saadaan kuuluvaksi ja näkyväksi*

# sisältö

aluksi .....	s. 3
hiljainen – näkyvä .....	s. 5
johtamisesta .....	s. 6
kehittämisestä .....	s. 7
osana arkea .....	s. 8
keinoja .....	s. 9
mallit, pohjat .....	s. 10
arvioinnista .....	s. 12
lähteitä, luettavaa .....	s. 13
liitteet .....	s. 14

# aluksi

Tämä opas on syntynyt Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tuloksena eräänlaisena tutkimusaineiston yhteen-  
vetona. Perustelen ja käyn läpi oppaassa käsiteltyjä asioita sy-  
vemmin opinnäytetyössäni ”Hiljaisen tiedon jakaminen – merkit-  
tävä seikka strategiassa”. Opinnäytetyössä käsitellään kysymyksiä:  
millä keinoilla hiljaisen tiedon jakaminen saadaan organisaation  
toimintaan mukaan, miten se voi olla osana perustoimintaa ja työ-  
hyvinvointia. Mitä tuloksia sillä saavutetaan ja mitä hyötyä siitä on  
organisaatiolle.

Toivon, että tutkimusanalyysistä ja oppaasta on hyötyä lukijalle  
hiljaisen tiedon aihepiirin tarkastelussa.

Hyvinkäällä tammikuussa 2015

Satu Korkeamäki

Eläköityminen ja työsuhteiden lyhytaikaisuus näkyy ajankohtaisena yhteiskunnallisena ilmiönä organisaatioissa. Eri alojen asiantuntijoilla on arvokasta kokemuseräistä tietoa, jonka jakamisesta on hyötyä niin yhteisölle kuin yksilöille.

Kuinka asiantuntijoiden oleellinen tieto ja osaaminen voidaan säilyttää organisaatioissa? Onko yhteisöissä käytännöt ja menetelmät kunnossa osaamisen tunnistamiseen, säilyttämiseen ja siirtämiseen?

Tähän oppaaseen on koottu hiljaisen tiedon huomioimisessa, näkyväksi tekemisessä ja jakamisessa hyväksi havaittuja seikkoja.

Käsikirjamaaisessa oppaassa annetaan perustietoa ja vinkkejä mm. osaamisen johtamiseen, innostavan toimintakulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen, kokemuseräisen tiedon jakamisen keinoihin ja onnistumisen arviointiin. Yhteisöt ja organisaatiot ovat erilaisia, joten oppaan sisältöä on sovellettava kunkin organisaation tarpeiden, toimintatapojen ja mahdollisuuksien mukaan.

Opas sisältää mallipohjia työskentelyn tueksi prosessien mallintamiseen, työvaiheiden ja tehtäväkuvan dokumentointiin sekä lyhytaikaisten asiantuntijoiden kehittämiskeskusteluihin. Lopussa on lisätiedon löytämiseksi lähdevinkkejä kirjallisuudesta ja tutkimuksista.

# hiljainen – näkyvä

Hiljainen tieto on yksilön kokemusten kautta kertynyttä osaamista ja näppituntumaa asioiden hoitamiseen. Puhutaan kokemusperäisestä tiedosta, tietämyksestä ja osaamisesta, jonka avulla yksilö osaa soveltaa faktatietoa erilaisissa tilanteissa. Tämän tyyppinen abstrakti tieto on vaikea tunnistaa ja tehdä näkyväksi.

Tieto voidaan jakaa karkeasti kahteen tasoon, hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Tiedon luonteen raja ei ole selkeä, eri yhteyksissä on käytetty erityyppisiä termejä ja tulkintoja. Näkyvää tietoa kuvataan termeillä eksplisiittinen tieto, tietoinen tieto, täsmällinen tieto tai julkinen tieto. Puhutaan systemaattisesta tiedosta, joka voidaan helposti kuvata kaavioiden tai tekstin muodossa. Tämän tyyppinen tieto voidaan tallentaa tietokantoihin ja jakaa tiedostoina edelleen. Vastaa-vasti abstraktia tietoa, jota ei ole niin helppo kuvata ja joka on muodostunut henkilön kokemuksista, käsityksistä, intuitiosta ja tunteuksista, kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti 2009, 42-43.)

On tärkeää, että yhteisön jäsenet, esimiehet ja työntekijät, ymmärtävät hiljaisen tiedon merkityksen itselleen ja koko organisaatiolle.

Asiantuntijat eivät yleensä tiedä, mitä tietoa pitäisi edelleen kertoa. Erilaisilla menetelmillä ja keinoilla voidaan tehdä hiljaista tietoa näkyväksi ja jakaa edelleen. On kuitenkin tunnistettava, mikä tieto on olennaista ja mikä toisarvoisempaa organisaation ja yksilön kehittämisen kannalta.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen on haastavaa sen abstraktin luonteen vuoksi. Kokemusperäisen tiedon merkityksen tunnistaminen ja asiantuntijuuden arvostaminen ovat osa osaamisen johtamista. Organisaation avoin, keskustelevalle sekä yksilöitä arvostava toimintakulttuuri luo edellytykset hiljaisen tiedon johtamiseen ja jakamiseen.

Kokemusperäisen tiedon kadottamisen uhkaa ja riskejä voi tarkastella muutamilla kysymyksillä. Kun asiantuntija siirtyy tehtävistään, niin menetetäänkö yhteistyökumppaneita, heikkeneekö toiminnan ja palveluiden laatu, kauanko kestää uuden asiantuntijan osaamisen kehittyminen, ja millaisia vaikutuksia eläkkeelle siirtyvän henkilön työtehtävien jakamisella yhteisön jäsenten kesken on heidän osaamiselleen ja jaksamiselleen? (Kuronen ym. 2012, 14.)

Kivirannan (2010, 76.) esittämässä mallissa luetellaan vaiheet ja tehtävät osaamisen tunnistamiseen organisaatiolle tai yksikölle

1. Määritellään strategian ja vision avulla tulevaisuuden ydinosaamiset.
2. Määritellään tämänhetkiset osaamisalueet.
3. Verrataan kahta edellistä toisiinsa, tarkastellaan mitä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on tällä hetkellä.
4. Listataan edellisen kohdan osaamiset.
5. Lisätään osaamisten kohdalle osaamisen hallitsevat henkilöt.
6. Valitaan listalta ne osaamiset, joiden kohdalla on vain yksi nimi.
7. Asetetaan edellisen kohdan osaamiset kriittisyyden mukaan tärkeysjärjestykseen (mitkä osaamisista ovat kaikkein kriittisimpiä, eli missä on eniten hiljaista tietoa).
8. Mikäli mahdollista, nimetään näille osaamisalueille myös uudet henkilöt, eli ne joille osaamista ja tietoa voidaan ryhtyä jakamaan.
9. Lopputuloksena on lista, jossa tarvittavat ydinosaamisalueet on valittu kahden kriteerin mukaan (yksi taitaja, kriittisin hiljainen tieto). Osaamiset ovat järjestyksessä ja jokaisen kohdalla on sekä siirtäjän, että vastaanottajan nimet.
10. Kun nyt tiedetään, mitä osaamista tarvitaan, kenellä sitä on ja kenelle tietoa siirretään, päästään etenemään näkyväksi tekemiseen.



# kehittämisestä

Kun hiljaisen tiedon keräämisen ja siirtämisen tarve tunnistetaan, on sovittava toimenpiteistä asian edistämiseksi. Kuronen ym. (2012) ehdottavat vaihtoehtoja eläköitymistilanteisiin

- asiantuntijan tehtäviä jaetaan organisaatiossa
- asiantuntijalle rekrytoidaan seuraaja organisaatiosta
- rekrytoidaan organisaation ulkopuolelta seuraaja

Mikäli tilanne vaatii, käynnistetään kehittämisprojekti. Projektin käynnistäminen edellyttää hyvää nykytilanteen hahmottamista ja suunnittelua. Suunnitelma ohjaa käytännön toteutusta ja sen vuoksi se tehdään yhdessä projektissa mukana olevien kanssa. Suunnittelu- vaiheessa rajataan kehittämisalue, käydään läpi, miksi ollaan liik- keellä, määritellään tavoitetilä, mitä halutaan saada aikaan, sovitaan aikataulu ja työn sisältö, mitä konkreettisesti tehdään. Samalla vali- taan menetelmiä työskentelyn avuksi.

Kun kehittämiseen on tartuttu toteuttamalla kokemustiedon jakami- nen yhteisöä osallistamalla ja kuuntelemalla sekä varmistamalla uu- sien toimintatapojen kestävyys, luodaan pohjaa toimintakulttuurille, jossa uusista toimintavoista tulee rutiineja.

# osana arkea

Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatiossa ei välttämättä vaadi onnistuakseen toistuvia erillisiä projekteja tai joukkoa uusia menetelmiä.

Parhaiten kokemus ja hiljainen tieto siirtyvät organisaation rutiineissa ja prosesseissa. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen ja jakamisen pitäisi olla osa yhteisön perustoimintaa. Yhteiset tapaamiset ja kokoukset, erilaiset yhdessä sovitut tiedon jakamisen tavat, hyvien käytänteiden jakaminen ja avoin keskustelukulttuuri edesauttavat sitä, että tietämys siirtyy asiantuntijalta toiselle, osana arkitoimintaa.

Positiivinen organisaatio- ja johtamiskulttuuri vaikuttaa koko yhteisön toimintatapaan, asenteisiin ja ilmapiiriin. Myönteisellä ilmapiirillä motivoidaan ja kannustetaan yhteisö mukaan toimintaan. Johtamisella luodaan toimintatavat ja ohjataan joukkoja, mutta avoin ja myönteinen ilmapiiri luodaan vuorovaikutuksessa yhdessä toimimalla. Yhteisöllinen toimintakulttuurissa vastuu osallistumisesta ja osallistamisesta on kaikilla yhteisön jäsenillä.

# keinoja

Hiljaista tietoa voidaan jakaa yhdessä tekemällä. Koska hiljainen tieto koostuu asiantuntijoiden kokemuksista ja osaamisesta, yhteisön jäsenten vuorovaikutus ja yhteistyö ovat välttämättömiä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Hiljainen tieto siirtyy mallioppisen kautta, niin sanotusti mestarilta kisällille, yhdessä tekemisen, jäljittelyn ja samaistumisen avulla. Tiedon yhteiseksi tekeminen ja osaamisen jakaminen sekä uuden tiedon luominen muodostuvat tärkeämmäksi kuin tiedon tallentaminen. (Huotari ym. 2009, 67-68.)

Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiksi soveltuvat osallistavat ja yhteisölliset menetelmät, joilla saadaan osallistujilta paras mahdollinen sitoutuminen kokonaisuuteen.

Muutamia esimerkkejä tiedon jakamisen keinoiksi:

- ryhmäkeskustelut, kyselyt
- tehtäväkierto, perehdyttäminen
- tiimityöskentely, parhaiden käytäntöjen jakaminen
- haastattelut, havainnointi
- käsitekarttojen tekeminen
- prosessikuvausten ja työvaiheohjeiden dokumentointi, kirjoittaminen, videointi, valokuvaus
- mallittaminen, mentorointi, oppipoikatoiminta
- kehityskeskustelut, eläköitymissuunnitelmat
- toimintatutkimus
- organisaatiosta lähtevien haastattelut

# malit, pohjat

Sisäisen viestinnän, tiedonhallinnan ja myös tiedon huomioimisen vuoksi organisaatiossa kannattaa sopia yhteisesti tiedon jakamisen tavoista. Toimintaohjeessa voidaan kertoa lyhyesti tiedon jakamisen menetelmistä, tallentamisesta ja vastuuhenkilöistä.

Oppaan lopussa on liitteenä muutama malli, joita voi käyttää hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen välineinä. Malleja kannattaa soveltaa organisaation käyttöön sopiviksi. Oleellista on osallistaa asianosaiset mukaan toiminnan kehittämiseen. Seuraavassa on ohjeita palautelomake-, työnkuva- sekä prosessi- ja työvaihekuvausohjien käyttöön.

## PALAUTELOMAKE

Palautelomakkeella voidaan kerätä tietoa lyhytaikaista ja projektityötä tekeviltä henkilöiltä sekä pidemmistäkin tehtäväjaksoista, mikäli asiantuntijan kanssa ei käydä perinteistä kehityskeskustelua. Tiedon vaihtoon ja sen keräämiseen voi soveltaa mallia, jossa uusi lyhytaikainen työntekijä perehdytetään riittävällä tasolla tehtäviinsä. Samalla kerrotaan työtehtävien päättyessä käytävästä palautekeskustelusta ja ohjeistetaan palautelomakkeen täyttämisestä koko työsuhteen aikana, sillä ensimmäisten viikkojen kehittämis ehdotukset painuvat usein taustalle, arkirutiinien sisäistämisen jälkeen. Palautelomakkeella voidaan kerätä organisaation toiminnan kehittämiseen ja työtehtävien tekemiseen liittyvää tietoa.

## TYÖNKUVAPOHJA

Sisällön tuotannossa voi käyttää yksilöhaastattelua ja fläppitaulua. Tapaamisen ideana on, että haastattelija osoittaa aitoa kiinnostusta toista kohtaan ja helpottaa vastaajaa kertomaan esimerkkien avulla työtehtävistään. Tapaamisia voi olla useampia. Tulokseksi saadaan asiantuntijan päätehtäviin jaettu työnkuva, jossa määritellään työntekijän ydintehtävät ja vastualueet, yhteistyötahot tehtävien hoitamiseen, työvälineet ja työn edellyttämät tiedot ja taidot. Keskusteluista saadaan yleensä hyödyllistä materiaalia työvaiheohjeisiin, joita dokumentoidaan muissa yhteyksissä.

Työnkuvapohja voidaan ottaa käyttöön koko organisaatiossa esimerkiksi kehityskeskustelujen aikaan, ja seuraavaksi voidaan edetä prosessi- ja työvaihekuvauxiin. Tällä tavoin saadaan kerättyä laadunhallinnan kannalta tärkeää tietoa ja tehdään samalla hiljaista tietoa näkyväksi.

## PROSESSI- JA TYÖVAIHEKUVAUKSET

Prosessista ja työvaiheista oleva kuvaus toimii ohjeena ja perehdytyksen tukena työvaiheisiin sekä toimintaa kehitettäessä.

Vaiheiden listaa luonnostellaan yhdessä työtiimin kanssa keskustellen. Prosessiin kuuluvien työvaiheiden luetteloinnin jälkeen kirjoitetaan mallina olevaan lomakepohjaan jokaisesta prosessiin kuuluvasta työvaiheesta kuvaus. Liitteessä on yksityiskohtaisemmat ohjeet.

Työvaihekuvauxia tehtäessä, mainitaan myös työvaiheisiin mahdollisesti liittyvien laitteiden tai ohjelmien käyttöohjeet. Jos ohjeita ei ole olemassa, ne kannattaa tehdä perehdytyksen osana laitetta tai ohjelmaa samalla käyttäen.

Prosessivaiheisiin liittyvät pääasiat kirjataan liitteenä olevaan prosessikaavioon mallin mukaisesti.

# arvioinnista

Tavoitteelliseen toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen kuuluu toiminnan seuranta ja arviointi. Miten jotain abstraktia voisi arvioida ja mitata? Voisiko hiljaisen tiedon hallintaa tarkastella vaikuttavuuden kautta?

Virtainlahti (2009, 189-196.) esittää mittareina olevien numeeristen arvojen sijaan indikaattorien avulla tehtyjä tulkintoja hiljaisen tiedon hallinnan mittaamiseen. Arviointia voi sisällyttää olemassa oleviin toimintatapoihin, jolloin saadaan riittävästi informaatiota hiljaisen tiedon huomioimisesta. Vastauksia löytyy kehityskeskusteluista, sisäisistä kyselyistä, työtyytyväisyyskartoituksista tai ikäjohtamisen eteen tehdyistä toimenpiteistä.

Asiantuntijoiden osaamista voidaan mitata organisaation toiminnassa ja tuloksissa. Mittareina osaamiseen, oppimiseen ja tietämykseen voidaan käyttää tuottavuutta, sidosryhmien tyytyväisyyttä, työilmapiiriä, vaihtuvuutta, koulutusmääriä, aloitteellisuutta ja tiedon jakamista.

Jakamisen keinoja ja sitä edistäviä toimenpiteitä arvioitaessa on aiheellista tarkastella ryhmä- ja yksilötason tiedon jakamista, siirtämiseen ja dokumentointiin varattua ajankäyttöä, perehdyttämisen tapoja, henkilöiden verkostoja sekä mahdollisia esteitä hiljaisen tiedon jakamiseen.

# lähteitä, luettavaa

Lisätietoa aiheesta, hyviä menetelmiä ja tutkimustietoa:

- Borgman, Merja & Packalèn, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Huotari, Maija-Leena & Hurme, Pertti & Valkonen, Tarja 2005. Vies-tinnästä tietoon – tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehit-tämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kallasvuori, Anita & Koski, Arja & Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen, Maj-Lis 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kesti, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy.
- Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Korkeamäki, Satu 2015. Hiljaisen tiedon jakaminen – merkittävä seikka strategiassa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäy-tetyö.
- Koski, Arja 2012. Työyhteisön perustehtävät. Teoksessa Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 54-75.
- Kuronen-Mattila, Tanja & Mäki, Eerikki & Järvenpää, Eila 2012. Asi-antuntija jää eläkkeelle –asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaami-sen säilyttämiseksi. ELSA-tutkimushanke. Aalto-yliopisto. Tuotan-totalouden laitos.
- Kuronen, Tanja & Säämänen, Katri & Järvenpää, Eila & Rintala, Niina 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalai-toksessa. Timantti-tutkimushanke. Helsingin yliopisto. Tuotanto-talouden laitos.
- Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Hel-sinki: Suomen Laatu-keskus Oy.
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämi-seen. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittä-mistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Hel-sinki: WSOYpro Oy.
- Silfverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.
- Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: ai-ai Oy.
- Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teorias-ta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

**Palautekeskustelu työkokonaisuuden tai projektin onnistumisesta**

Palautelomake, joka toimii keskustelun tukena, täytetään ennen palautekeskustelua.

Työtehtävään perehdytyksessä on käyty läpi tehtäviä olemassa olevan työvaihe-  
taulukon tai muun informaation avulla. Työvaihetaulukoita kootaan tapauskohtai-  
sesti yhdessä tarpeen mukaan lähinnä pidempiaikaisten työntekijöiden kanssa.

**Työntekijän nimi, tehtävänimike, työsuhteen kesto/ajanjakso:**

**1. Vastuullasi olleet tehtävät, jota käsitellään palautekeskustelussa**

Kerro pääpiirteittäin mitä tehtäviä olet hoitanut.

**2. Oma arviosi tehtävässä onnistumisesta**

Kerro onnistumisista ja mahdollisista kehittämisen tarpeista.

**3. Anna palautetta perehdytyksestä**

Kerro, saitko riittävästi ohjausta ja taustatietoa työtehtävien hoitamiseen.

Saitko riittävästi tietoa organisaatiosta ja toimintaympäristöstä sekä yleisistä toimintatavoista?

Olisitko kaivannut enemmän tietoa jostain asiasta, mistä?

Saitko riittävästi tietoa hätä- tai poikkeustilanteissa toimimiseen?

**4. Mitä laitteita, ohjelmistoja ja työvälineitä ym. tarvitsit tehtävissäsi? Anna palautetta käytettävistä laitteista ja tiloista.**

**5. Muuta palautetta työskentelyn ajalta ja perehdytyksestä**

Tulokas tuo uuteen organisaation tullessaan mukanaan erilaisia näkökulmia, tietämystä ja osaamista, joiden avulla totuttuja toimintamalleja voidaan kehittää edelleen. Kerro mitä havaitsit työskentelyn aikana.

Mitkä asiat koit hyvinä ja hyödyllisinä?

Missä asioissa olisi kehittämisen tarvetta, miksi?



## **TYÖNKUVA**

Lomakkeessa kerrotaan yleisesti miksi työtehtävä on olemassa, mitkä ovat päätehtäviä, mitä osaamista ja kokemusta tehtävän hoitamisessa edellytetään, työvälineet ja tilat tehtävän hoitamiseen, mitä sidosryhmiä ja yhteistyötahoja tehtävän hoitamiseen liittyy.

## **NIMIKE**

Työsopimukseen kirjattu nimike

## **YLEISKUVAUS TYÖTEHTÄVÄSTÄ**

**Keskeiset tehtävät (tehtäväkokonaisuudet), vastuut, sisäinen ja ulkoinen yhteistyö sekä mahdolliset sijaisuudet**

**Muut tehtävät**

**Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot, koulutus)**

**Työssä käytettävät ohjelmistot, laitteet ja tilat**

**Muuta huomioitavaa, sidosryhmät, yhteistyötahot**

## Ohje ja malli prosessin ja työvaiheiden kuvaukseen

Prosessista ja työvaiheista oleva kuvaus toimii ohjeena ja perehdytyksen tukena työvaiheisiin sekä toimintaa kehitettäessä.

Vaiheiden listaa luonnostellaan yhdessä työtiimin kanssa keskustellen. Prosessin parissa työskentelevät henkilöt osallistetaan mukaan. Prosessin oleellimmat vaiheet listataan ensin luetteloksi (katso alla olevasta mallista prosessivaiheet). Tarvittaessa kerrotaan vaiheeseen tarvittava resursoitava aika tai ajankohta.

Prosessiin kuuluvien työvaiheiden luetteloinnin jälkeen kirjoitetaan jokaisesta prosessiin kuuluvasta työvaiheesta kuvaus, josta selviää mitä käytännössä tapahtuu ja mitä asioita on tärkeää huomioida tai missä ohjeessa on lisää aiheesta. Lisäksi kerrotaan työvaiheen vastuuhenkilö eli prosessinomistaja. Työskentelyn aikana prosessivaiheluettelo täsmentyy ja lopuksi saadaan aineistoa aiheen prosessikaavioon.

Oheessa malliksi prosessivaiheluettelo ja taulukkopohja työvaiheiden kuvaamiseen. Olemassa oleva taulukkomalli kopioidaan uuden tiedoston pohjaksi ja mallitekstit korvataan aihekohtaisella sisällöllä. Tiedosto tallennetaan yhteisesti sovittuun aihekohtaiseen kansioon.

### MALLI

#### Esimerkkiprozessi –työvaiheet, ohjeet, tarvikkeet

##### Prosessivaiheet

- Mitä tehdään aluksi, huomioidaan mille aikavälille tai kuinka kauan prosessin menee
- Mitkä ovat seuraavat työvaiheet prosessissa, merkitään tarvittaessa ajankohdat
- Jokainen vaihe luetellaan erikseen, näin hahmotellaan prosessia
- Mihin prosessi päättyy
- Huomiona, että työskentelyn aikana prosessivaiheluettelo täsmentyy

<b>Työvaihe 1</b> vastuuhenkilö ja ajankohta	<b>Tarvikkeet, lisähuomiota</b>
Kerrotaan lyhyesti mitä vaiheessa tehdään.	kerrotaan ohjelmistot, laitteet, koneet, mahdollisten käyttöohjeiden sijainti

<b>Työvaihe 2</b> vastuuhenkilö ja ajankohta	<b>Tarvikkeet, lisähuomiota</b>
Kerrotaan lyhyesti mitä vaiheessa tehdään.	kerrotaan mahdolliset sisäiset tai ulkoiset yhteistyökumppanit jne.

<b>Työvaihe 3</b> vastuuhenkilö ja ajankohta	<b>Tarvikkeet, lisähuomiota</b>
Kerrotaan lyhyesti mitä vaiheessa tehdään.	kerrotaan poikkeuksista ym. erikoisuuksista

**Xxx prosessi** xxxn työnkuvan näkökulmasta

**MALLI**  
prosessikaavio

